



**Universidad Nacional
de General Sarmiento**

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

Acreditación de la Coneau (Resolución 320/04)

**Tesis para obtener el grado de
Doctor en Ciencias Sociales**

**Dispositivos, Resistencias, Modos de Politización
Un estudio sobre la relación capital - trabajo en
grandes empresas**

Paula Abal Medina
Directora: Maristella Svampa

Julio de 2009

RESUMEN

Esta tesis analiza las singularidades que adopta la relación capital-trabajo en grandes empresas del sector servicios. Puntualmente, grandes cadenas de supermercados y empresas de call center tercerizados instaladas en el Gran Buenos Aires. La investigación se desarrolla entre los años 2001 y 2008.

En función del abordaje conceptual y empírico definimos tres ejes estructurantes para el análisis: *Dispositivos empresarios*, *Resistencias laborales* y *Modos de Politización de organizaciones de trabajadores*.

Se construyen tres dispositivos empresarios en base a las singularidades que adopta la relación capital-trabajo en las empresas estudiadas: 1) La exaltación de la debilidad del trabajo, 2) El destierro de la alteridad, 3) La esquilmación inmediata.

Posteriormente definimos y fundamentamos ciertos campos de afectación que consideramos significativos para el abordaje de las prácticas de resistencia: el tiempo, la subjetividad y el modo de existencia colectiva. Cada una de estas dimensiones intenta complejizar el punto de partida de esta investigación: el fundamento de las resistencias reside en las particularidades de la fuerza de trabajo, la misma se aloja como potencia en personas capaces de una práctica social. La transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo será el resultado de un proceso de lucha entre capital y trabajo que tiene lugar en los establecimientos empresarios. Sostenemos que dicha transformación puede ser abordada a partir de la distinción analítica de tres tránsitos: la transformación del tiempo del trabajador en tiempo de trabajo; la transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y de la existencia serial-competitiva del orden mercantil en cooperación antagónica en las empresas. Luego de esta fundamentación conceptual realizamos una aproximación empírica a las prácticas de resistencia ejercitadas por los trabajadores de las empresas estudiadas.

En función de la revalorización de las prácticas de resistencia en torno a la construcción de modos de existencia colectiva alternativos al mercantil y fabril, nos abocamos a debatir la forma sindical y distintas experiencias organizativas de los trabajadores. Definimos tres modos de politización de organizaciones: 1) La despolitización radical, 2) Una politización cercada, 3) Una politización molecular y pereciente.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
Plan de exposición.....	17
CAPÍTULO 1 - MARCO DE INSPIRACIÓN.....	21
Los debates del proceso laboral.....	22
Perspectivas en torno al poder y la resistencia	34
Estudios sindicales sobre Argentina. Reversibilidad sindical y lugar de trabajo	46
PRIMERA PARTE - DISPOSITIVOS EMPRESARIOS	58
CAPÍTULO 2 - LA EXALTACIÓN DE LA DEBILIDAD DEL TRABAJO.....	59
Breve análisis sobre la consolidación del supermercado en Argentina	59
Recreando el espacio de trabajo en Coto.....	65
La distinción jerárquica	67
La subestimación	72
La extralimitación de la autoridad.....	75
La visibilidad de un entorno externo amenazante	78
Inversión de la representación del delegado sindical	81
Reflexiones finales: la exaltación de la debilidad del trabajo como singularidad del dispositivo.....	85
CAPÍTULO 3 - EL DESTIERRO DE LA ALTERIDAD.....	93
Recreando el espacio del trabajo en Wal Mart.....	95
Distinción múltiple y unificación abstracta.....	97
El cliente misterioso, un control invisible	101
Cultura de una disposición permanente.....	104
Barreras de entrada y puertas de salida: una tipología de los sospechosos	107
Puertas abiertas para la circulación individual	110
Reflexiones finales: el destierro de la alteridad como singularidad del dispositivo..	114
CAPITULO 4 - ESQUILMACIÓN INMEDIATA	126

Recreando el espacio de trabajo en el call center	130
La infantilización del trabajador	133
Ilegibilidades	136
Tiempo estrujado y control extendido	142
Trabajador Frontón	148
Colectivos de trabajo parcelados y perecientes	155
Reflexiones finales: la esquilmación inmediata como singularidad del dispositivo .	161
SEGUNDA PARTE - RESISTENCIAS LABORALES Y MODOS DE POLITIZACIÓN DE ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES	169
CAPÍTULO 5 - LOS FUNDAMENTOS DE LAS RESISTENCIAS EN LA RELACIÓN CAPITAL-TRABAJO	170
Tiempo	174
Subjetividad	181
Existencia colectiva	199
CAPÍTULO 6 - LA DESPOLITIZACIÓN RADICAL	209
La matriz ideológica: extranjeros, imperceptibles y un sindicalismo del derrame ...	212
Centralidad dialoguista	220
Gestor y co-gestor	222
Delegación subalterna y confinada	230
CAPÍTULO 7 - UNA POLITIZACIÓN CERCADA	236
La preparación	238
La práctica sindical cotidiana	246
Reivindicaciones y repertorios	253
Micro política de la intimidación y la resistencia	261
Re-legados	266
CAPÍTULO 8 – UNA POLITIZACIÓN MOLECULAR Y PERECIENTE	276
Amalgamientos	281
Idearios activistas	286
Activismo laboral	301
Posdata: los senderos sindicales	315

CONCLUSIONES.....	323
Dispositivos empresarios y figuras del trabajo.....	323
La precarización del trabajo	329
El Sindicato de Empleados de Comercio y las figuras de delegados y activistas	333
ANEXO – CONTEXTO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN	339
Trabajo de Campo en la Empresa Coto	343
Trabajo de Campo en Empresa Wal Mart	347
Trabajo de Campo en Empresas de Call Center Tercerizados	351
Trabajo de Campo en SEC, SECLA y FAECyS	356
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	357

INTRODUCCIÓN

“Ser sólo un número más”, es la certeza de insignificancia que define y amenaza la cotidianeidad del trabajador en el inicio de siglo en Argentina. Es el año 2001 -esta investigación comienza- miles de trabajadores desocupados ocupan las rutas, cortan las calles, exponen sus cuerpos exigiendo permiso de supervivencia. Los trabajadores de muchas empresas quebradas recuperan lo expropiado para reiniciar la producción y defender la fuente de trabajo. Una antesala de sucesivas luchas subterráneas precipita esta visibilidad¹. La subalternidad dirime su existencia en medio de una miseria que se expande sin pausa².

En octubre de 2001 casi cinco millones de trabajadores buscan infructuosamente un empleo o trabajar más horas³. Alrededor de 15 millones de personas son pobres.

En diciembre de este mismo año, una consulta popular organizada por el Frente Nacional contra la Pobreza obtiene alrededor de tres millones de votos a favor de una serie de medidas que pretendían limitar los efectos de la crisis social: un subsidio de empleo para todos los jefes y jefas de hogar desocupados, asignaciones familiares por cada hijo menor de 18 años y una asignación universal para los ancianos sin cobertura jubilatoria. Una central sindical⁴ es parte protagónica de ese frente que ensaya una articulación entre el trabajador ocupado y el desocupado⁵ resistiendo las ideologías más

¹ Se puede consultar Svampa y Pereyra (2003) para el análisis de las luchas de trabajadores desocupados y Rebón (2007) para las luchas de los trabajadores de fábricas recuperadas.

² En octubre de 2001 las personas por debajo de la línea de pobreza alcanzaban el 35.4% y por debajo de la línea de indigencia el 12.2%. En mayo de 2002: 49.7% y 22.7%, respectivamente. En octubre de 2002: 54.3% y 24.7%, respectivamente. (Fuente: INDEC).

³ Situación que se agravaría intensamente durante el 2002. En porcentajes, en la medición de octubre de 2001, el desempleo alcanzaba 18.3% y la subocupación demandante el 10.7%. En mayo de 2002, la desocupación alcanzaría su pico histórico más elevado: 21.5% y la subocupación treparía al 12.7%. (Fuente: EPH-INDEC).

⁴ Me refiero a la Central de Trabajadores Argentinos, creada en noviembre de 1992.

⁵ Por su claridad y contundencia no puedo dejar de referenciar esta afirmación de Gramsci sobre lo sindical y la desocupación: “La asistencia a los desocupados y la acción en defensa de los mismos [...] tiende a impedir el aislamiento del obrero y del campesino, su alejamiento de los compañeros que tienen la suerte de trabajar. He aquí las exigencias presentadas como esenciales para la acción sindical: mantener la ligazón entre desocupados y quienes no lo son; buscar que en el terreno de la oferta de la mano de obra no se libre sólo una serie de duelos ‘singulares’ entre el individuo desesperado y el hambre, sino que el desocupado sienta que el órgano tradicional de defensa de sus intereses, el sindicato, sigue siendo ‘suyo’ [...] Renunciar a dicho objetivo, significaría perder el contacto con la vida obrera en todo lo que ella tiene hoy de más expresivo, de más trágico, de más sentido.” (Gramsci, 1922). Esa pérdida de contacto ha sido preponderante entre el sindicalismo argentino, en especial, en la estructura sindical

esparcidas y adherentes de la época que más bien practicaban modos de enfrentamiento. El más reiterado es el que dio lugar a las leyes precarizadoras de principios de los noventa: *son los privilegios y rigideces de los ocupados los que impiden fuentes de trabajo a los desocupados*⁶. También se ensayarían otros argumentos: la culpabilización de los desocupados por “inempleables-obsoletos” y, tras su organización colectiva, la criminalización de la protesta con la asimilación de las figuras de *piquetero* y *violento*.

Finalizando la consulta popular, a instantes de la fallida declaración de estado de sitio y la irrupción de las cacerolas en el espacio público desde la noche del 19 de diciembre, los saqueos a supermercados se multiplicaban en las zonas más acuciadas por el hambre. Es una marca en la historia experimentada por muchos de los trabajadores de supermercados que entrevistamos. El recuerdo de ese diciembre es de vallas, palos, violencia, miedo a perder el empleo. En una sucursal de la empresa supermercadista Coto, ubicada en la localidad bonaerense de Ciudadela, se produce una amenaza de saqueo. Su dueño, Alfredo Coto, es entrevistado en un diario nacional⁷:

correspondiente a los empleados de comercio que integra el análisis específico de esta investigación.

⁶ Se aprueban reformas laborales de índole flexibilizadora en consonancia con los postulados de los organismos internacionales. En un informe elaborado por el FMI se sostiene que: “un desempleo alto y en aumento no se debe a una competencia excesiva ni al ritmo vertiginoso de las innovaciones tecnológicas. Es más probable que sea obra de mercados de trabajo inflexibles y de la falta de competencia... La solución del desempleo persistentemente alto debe buscarse principalmente en el área de las políticas estructurales. Hay que efectuar reformas que aumenten la flexibilidad de los trabajadores y de los mercados -sobre todo los de trabajo- [...] debe impedirse que a consecuencia del poder de mercado de las personas actualmente empleadas - ‘*los elementos internos*’- el nivel del salario real sea demasiado alto para que los desempleados - ‘*los elementos externos*’- puedan encontrar trabajo”. Una línea después, se acusa a quienes siguen “defendiendo la rigidez de la normativa laboral” y de esta forma sólo imponen “un beneficio social para los recursos humanos empleados, que quedan protegidos de la competencia de los desempleados, y no para toda la sociedad” (FMI, 1993: 70-72). Durante el debate parlamentario de un proyecto de reforma laboral tratado en 1991 (Ley 24.013) y que se convirtió en una de las leyes que más fuertemente atacó los principios protectorios del derecho individual del trabajo, el Presidente de la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Senadores, *Oraldo Britos*, sostiene que: “de alguna manera el proyecto trata de contemplar no la situación de aquellos compañeros que tienen trabajo sino de los compañeros que no lo tienen”. “Considero que no es tan precisa la denominación [se refiere a la flexibilización], porque el sólo hecho de que pretendamos dar mayor cantidad de empleo no significa flexibilizar, sino tener pleno conocimiento de que *no podemos legislar únicamente para los que tienen para comer. También hay que legislar para los que tienen hambre*”. Esta problemática es analizada con mayor detalle en Abal Medina (2004b). Dicha ley se encuentra parcialmente derogada.

⁷ Titulaba en tapa de domingo ese mismo diario poco tiempo antes “*Frustración y miedo de convivir con piqueteros*”. En esta nota se ensaya otra de las redundantes formas de enfrentamiento de desocupados-otros trabajadores; en este caso, los comerciantes de la zona del corte: “Hay olor en el aire. Todos saben qué se quemó. O, mejor, qué quemaron. Hay un olor nauseabundo en el aire y hay humo, también. Ellos -así los denominan- estuvieron muy

“Periodista: una de las imágenes más fuertes de los saqueos fue la de los empleados de la cadena defendiendo un supermercado de Ciudadela armados con palos. ¿Fue una decisión espontánea de los trabajadores? Coto: Sin que existiera ningún pedido de la empresa, los propios empleados decidieron defender su fuente de trabajo. La gente se puso la camiseta porque fue consciente de que estaba en juego su futuro. La verdad que es un gesto que nos conmovió a todos. La colaboración que tuvimos de parte de los trabajadores fue impresionante. El centro comercial de Ciudadela recién lo habíamos abierto hace unos meses, pero igual los empleados de esa sucursal no dudaron en salir a defender su trabajo. Acá hubo gente que se quedó a dormir e incluso algunos empleados que viven en las villas cercanas a los locales nos informaban sobre cuándo podían producirse los saqueos”⁸.

Las imágenes televisivas de esa amenaza de saqueo con trabajadores que llevaban sus uniformes de trabajo y también palos, varios vallados, mucha seguridad privada además de policía y, *afuera*, los potenciales saqueadores. El empresario de la cadena nacional de supermercados e hipermercados más grande y concentrada del país afirmando que los trabajadores “defendían sus puestos de trabajo” es, quizás, la composición más apologética del enfrentamiento entre ocupados y desocupados.

Los lugares de trabajo estaban como *petrificados* en esos años y, en especial, en estos meses de 2001. El grito se hacía sonoro en las rutas, en las fábricas recuperadas y luego, en las calles y en las asambleas barriales, pero en los establecimientos de empresas se sentía detenida la palabra y la historia. En esos registros iniciales las preguntas de investigación se me planteaban en forma muy simple: ¿por qué el silencio?, ¿por qué el silencio con salarios bajos y condiciones de trabajo precarias?

La expansión y consolidación de estos “gigantes” del comercio (las grandes cadenas de supermercados) se produce en la década del noventa replicando e

temprano el miércoles último ocupando la ruta nacional N°3 [...] Ellos son los piqueteros. Los que así los denominan -y en el fondo los detestan- son los comerciantes de la ruta, hombres y mujeres de La Matanza que lo perdieron todo o que lo están por perder gracias a la arbitrariedad de los que protestan, que eligen ése y no otro lugar para quejarse. La Nación hizo una recorrida y allí estaban los comerciantes: todos tras gruesas rejas, como encarcelados, mirando pasar los autos, los vecinos, porque de vender algo en estos tiempos de cortes de rutas, ni hablar [...] Eso sí, hablan y cuentan todo. Dicen, por ejemplo, que en esta coyuntura hay varios problemas que se suman. La salud, porque nadie puede vivir respirando durante tantos días el humo de los neumáticos quemados y tampoco es justo respirar el olor a excremento humano que dejan los humanos piqueteros luego de cada corte”. (Alejandra Rey, Diario *La Nación*, 12 de agosto de 2001).

⁸ Diario *La Nación*, 21 de diciembre de 2001.

intensificando las tendencias generales de la economía: quiebre de pequeños y medianos comercios, concentración económica, extranjerización de la actividad, destrucción absoluta y relativa de puestos de trabajo en el sector y ausencia de regulaciones por omisión estatal o boicot empresarial. Sobre esto último alcanza la mención del fallido intento, por parte del Municipio de La Plata⁹, de regulación de los días y horarios de apertura de los hipermercados con el fin de contener el cierre masivo del pequeño y mediano comercio de la zona. Obstruida judicialmente por acción de los hipermercados, la medida queda suspendida y, luego, sin efecto. En el marco de esta disputa, los representantes de los supermercados realizaban declaraciones públicas informando cuántos trabajadores deberían despedir de ratificarse la decisión. Miguel Premoli, Director de Recursos Humanos de Wal Mart Argentina, afirmó: “si la ordenanza finalmente queda vigente, tendremos que despedir a 120 personas del hipermercado. Los márgenes son muy chicos y la primer variable de ajuste es el personal”¹⁰.

Ciertos testimonios de trabajadores escuchados en esos meses son huellas profundas de esta experiencia de investigación. El de Rubén, por ejemplo, un repositor joven, que llegó desde Jujuy buscando trabajo y oportunidad de estudiar: “¿mi familia? sobreviven, sobreviven. O sea, mi mamá hizo cursos de peluquería y Jujuy vos viste que es muy pobre, y el barrio donde vivimos nosotros es demasiado pobre, queda un poco alejado del centro de la ciudad y tengo tres hermanos: uno en la secundaria y dos en la primaria. Mi mamá terminó el quinto año y es una persona más o menos educada pero mi papá no terminó, dejó en tercero y yo creo que aspiraría a conseguir un trabajo pero no sé si es la mala suerte o qué pero no pudo conseguir nunca trabajo, hasta ahora está desempleado. Y los subsidios de allá son más bien de acomodo político y mi mamá intentó a través de eso y tampoco le dio resultado o sea que están totalmente desamparados”. Casi al final de la entrevista le preguntamos¹¹ a Rubén sobre las

⁹ Ordenanza n° 8856/98. Entre sus principales puntos se destaca el cierre de los supermercados a las 20 hs. y el permiso de apertura de un domingo por mes. En Abal Medina (2005) se analiza con detenimiento la problemática del marco regulatorio a la gran distribución.

¹⁰ Diario *La Nación*, 1 de abril de 1998.

¹¹ Varias de esas entrevistas a trabajadores de Coto fueron realizadas a la madrugada con una colega y gran amiga, Karina Crivelli, a quien le estoy profundamente agradecida por haber dispuesto su tiempo y su conocimiento en buena parte del trabajo de campo de esta tesis. Alrededor de las 23.30 horas salían los trabajadores del último turno. Más distendidos, ya que al día siguiente entraban pasado el mediodía, solían reunirse en los quioscos de la zona a tomar una cerveza. Rápidamente nos dimos cuenta que esa atmósfera facilitaba la concertación de entrevistas. Entre los trabajadores de otros turnos, en cambio, las negativas eran frecuentes: “no

manifestaciones y reclamos de entonces y si él participaría de alguna de ellas, nos contesta: “yo estoy rogando que no lo hagan pero si me dicen el día de mañana estás despedido, no sé qué voy a hacer [...] pero... los reclamos no me parecen, les falta pacifismo, me parece que uno tiene que luchar como... sí tiene que luchar para conseguir alguna respuesta, pero yo no lo haría, te digo que no lo haría. Yo sé que uno para conseguir algo tiene que luchar, pero yo no lo haría. Si mañana me llegan a pagar \$100, no sé, a lo mejor me sumaría si tengo una esposa y familia y me estoy muriendo de hambre y necesitaría sí o sí, si me quedo así entre la espada y la pared; es decir, o voy a luchar o me muero, entonces tal vez sí, pero no, no. O sea que de última, muy de última, lo haría”.

Rubén traducía con claridad lo que se palpaba a diario en las estructuras del sentir de muchos de los que todavía podían defender sus puestos de trabajo. Como lo afirma Thompson, las personas también viven su experiencia como sentimientos y este trabajador hacía su relato con tristeza, resignación y miedo. El desempleo es el que otorga su sentido al trabajo, se siente un “desempleado en potencia”; si quiere su puesto tendrá que merecerlo cada día, por eso su pacifismo, en tiempos en que casi uno de cada cinco no consigue realizar una hora de trabajo remunerada a la semana. La benevolencia de los empresarios lo mantiene en su puesto. Así lo traduce también Armando Cavalieri, máxima autoridad del sindicalismo del sector: “los supermercados son en mi sector gente que invierte. No vino a timbear, vino a dejar dinero, porque poner, levantar paredes, tomar gente [...] no les pagarán dos mil pesos pero sí 700-750, pero tienen trabajo todos. Este es el mercado laboral que hay [...] Yo creo que hay que privilegiar la inversión y hay que tener un buen diálogo y también una seguridad jurídica muy importante”¹².

Sartre afirma que “según una colectividad siga el curso del mundo o contribuya a hacerlo, sus miembros se refugian en el presente inmediato o disponen de un porvenir más allá de su muerte”¹³. “Hay de vez en cuando, cortocircuitos en la historia, todo se detiene y todo cuanto se hace no tiene consecuencias mientras no se restablece la

puedo, tengo que hacer un trabajo”, “voy a buscar a mi nene a la guardería”, “me voy a estudiar”, etc.

¹² Declaraciones de Armando Cavalieri en el Programa televisivo “Desde el llano” emitido en el canal de cable *Todo Noticias* el 20 de octubre de 2003. Desgrabación realizada por Ejes de Comunicación S.A.

¹³ Sartre (2004: 158). La cursiva es mía.

corriente. Ha debido nacer¹⁴ durante una parada [...] Se dice aún al mirar a los niños: ‘ellos lo verán, yo no’ [...] En los grandes momentos de la historia obrera, la revolución no era ni un acontecimiento futuro ni un objeto de fe, era el movimiento, la práctica cotidiana de todos y cada cual [...] el simple poder de hacer la historia; no un momento futuro, sino para esos hombres exiliados en un presente invivible, el brusco descubrimiento del porvenir”¹⁵.

El 2001, es claro, no fue antesala de revoluciones, sí un año que hizo coexistir ambas: la parada y el movimiento, el presente invivible como porvenir cerrado y abierto por una práctica cotidiana que supo reunir las existencias en soledad.

Sólo algún tiempo después pude comprender la excepcionalidad de ese año en el cual coexistían formas extremas que, en apariencia, no se “tocaban”. Fue un año durante el que me trasladaba de la puerta de salida de personal de distintas empresas y sucursales de supermercados¹⁶ hasta algunos piquetes en las rutas¹⁷ y luego a las movilizaciones del 19 y 20, las que siguieron, y algunas asambleas.¹⁸

Esta tesis se origina en el 2001 detenido. Se inicia titulado en sus primeros trabajos: “el silenciamiento de las reivindicaciones y la introyección de la disciplina. Un estudio de casos en grandes cadenas de supermercados”¹⁹.

¹⁴ Sartre se está refiriendo al “obrero de 1952”.

¹⁵ Sartre (2004: 165). La cursiva es mía.

¹⁶ Sucursales de Coto, Carrefour y la única sucursal que entonces tenía la empresa Wal Mart en la Ciudad de Buenos Aires. Finalmente, dado el volumen de trabajo que significaba el estudio de cada empresa decidí no analizar la empresa Carrefour.

¹⁷ Recuerdo la decisión de participar de algunos cortes de ruta. La tomamos colectivamente tras una larga discusión con colegas del oficio en el marco del área del CEIL-PIETTE que coordinaba Osvaldo Battistini. Pocos meses después de diciembre de 2001 escribimos un libro *La atmósfera incandescente. Escritos políticos de una Argentina movilizada*. Sin embargo, el libro no había sido el objetivo. El punto de partida fue un simple “estar ahí” porque la criminalización de la protesta nos indignaba. Porque pensamos que estaban acorralando la organización de trabajadores desocupados y la metodología del piquete. Ese sentir estaba esparcido y de algún modo quedó contenido en el cántico: “Piquete, cacerola: la lucha es una sola”.

¹⁸ También, hacia salas improvisadas para la proyección-debate de documentales sobre estas experiencias organizativas, presentaciones de libros realizados a partir de experiencias de co-investigación, numerosas charlas en las cuales decenas de investigadores disertaban sobre la coyuntura social y política transgrediendo o suspendiendo su especialización disciplinaria. Se crean, a través de un uso exhaustivo de Internet, agencias alternativas de noticias y proliferan los sitios de discusión. Svampa (2008) destaca con acierto la riqueza de articulaciones entre organizaciones y movimientos sociales que caracteriza las luchas de los primeros años del siglo veintiuno.

¹⁹ Abal Medina y Crivelli (2001).

Luego, se logra matizar este punto de vista para pensar la relación capital-trabajo ordinaria que se dirime como relación asimétrica pero como una relación viva y, como tal, también luchada, resistida y transformada. Buena parte de las reflexiones de este trabajo se proponen analizar los fundamentos singulares de la relación capital-trabajo como relación de poder, partiendo del lugar de trabajo en tanto espacio de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, es decir como “terreno disputado”²⁰.

Schuster formula la siguiente pregunta de investigación: “¿en qué medida la experiencia de la transformación de la protesta, la protesta de los desempleados, la protesta en territorio, los cortes de ruta, la protesta piquetera, va a tener impacto en las nuevas formas de organización sindical que se vienen?”²¹. Agregaría a este valioso interrogante la noción de Svampa en torno a la “forma asamblearia”²², que se profundiza tras diciembre de 2001. ¿Cómo ese conjunto de movimientos y experiencias se infiltran o se esparcen hacia los lugares de trabajo y cómo se fusionan, se repelen, se potencian... con el territorio de la historia de las tradiciones sindicales locales? Esta tesis intenta acercar algunos elementos de respuesta a estos interrogantes en su segunda parte.

Durante el año 2005 se produce un crecimiento importante de la conflictividad y, también, un cambio de su composición en base a dos tendencias diferenciadas: el crecimiento de los conflictos laborales-sindicales y el declive de los sociales protagonizados, en especial, por organizaciones de trabajadores desocupados²³. Estas tendencias se consolidan en los años siguientes. Una de sus condiciones de posibilidad es la baja sostenida del desempleo desde 2003 y la centralidad que recupera la negociación colectiva para la fijación de salarios en el reducido sector formal del mundo

²⁰ Richard Edwards (1979).

²¹ Intervención de Federico Schuster en Panel: “De la protesta social al conflicto sindical”. Primer Congreso Internacional de Relaciones de Trabajo de la Universidad de Buenos Aires, septiembre de 2007.

²² Svampa (2008).

²³ Svampa (2008: 56) afirma que el año 2005 fue el más conflictivo desde 1990 cuando se lanzaron las reformas neoliberales. Según un informe del Equipo de Conflicto y Protestas Sociales de la CTA, el sector de los asalariados formales sindicalizados es el que ha impulsado la mayor cantidad de conflictos: el 32.4% en 2004 asciende al 48.5% en 2005. Por el contrario, en el ámbito no sindical, los actores que acumulan mayor cantidad de protestas son las organizaciones de trabajadores desocupados: en el año 2004 estuvieron presentes casi en el 30% de las protestas y, en el año 2005, su participación en el conjunto descendió al 15.1%.

del trabajo. La *frontera del conflicto*²⁴ se desplaza desde el desempleo hacia la *precarización laboral* en tanto iluminación general del conjunto de la realidad laboral contemporánea.

En 2005, el diario *La Nación* titula *Del piquete a la extorsión sindical*: “las protestas sindicales en demanda de mejoras salariales ya han superado con creces los límites lógicos de un Estado de Derecho. El caso más extremo de los últimos días fue la medida de fuerza organizada anteayer por el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), que *-asumiendo como propia la metodología piquetera-* provocó el corte de la ruta Panamericana, a la altura de General Pacheco, durante tres horas...”²⁵.

Una respuesta al interrogante de Schuster puede ser constatada en esta editorial de diario. Las experiencias y repertorios de acción de la conflictividad social se esparcían tonalizando las luchas laborales. La figura del trabajador vuelve a ser señalada como amenaza. Una trabajadora nos decía: “*ahora en vez de subversivo te dicen piquetero en las empresas*”. La efervescencia de 2001 llegaba al lugar de trabajo y con ella, también, las formas de criminalizarla.

Hasta entonces había estudiado la singularidad de dicha relación en las empresas supermercadistas Coto y Wal Mart con el recorte espacial en la Ciudad de Buenos Aires. En el marco de la intensificación del conflicto laboral decido dos cuestiones. En primer lugar, *incorporar el caso de Wal Mart Avellaneda* porque, según reiteraban en forma redundante los dirigentes sindicales, era la única sucursal en el mundo en la cual se había logrado constituir un cuerpo de delegados sindicales de establecimiento. Dada la fervorosa política anti-sindical de esta empresa, práctica medular de la eficacia de su dispositivo empresario, resultaba sumamente significativo analizar cuál sería la capacidad de dislocación de esa presencia, la sindical, en el lugar de trabajo. Si bien referimos extensamente esta problemática en capítulos siguientes, dos transcripciones ayudan a definir la cuestión. En un manual confidencial destinado al personal jerárquico de la empresa Wal Mart se sostiene que “*mantener a la empresa libre de sindicatos es una tarea de tiempo completo a la que debe dedicar esfuerzo, energía, fervor y una gran atención durante los 365 días del año*”. Las consecuencias de esta y otras tantas prácticas empresarias consistentes con este objetivo permiten cierta inteligibilidad de la

²⁴ Para profundizar en esta idea se recomienda Svampa (2008).

²⁵ Editorial, Diario *La Nación*, 9 de junio de 2005.

siguiente afirmación de un trabajador de Wal Mart: “[¿Tienen delegados sindicales?] No, pero acá está Recursos Humanos que viene a ser algo parecido. [¿Por qué algo parecido?] Porque..., o sea, es de Wal Mart, pero la función es la misma, porque hay política de puertas abiertas. Si tenés alguna duda vas ahí y lo charlás, está todo bien. A los que están ahí les paga la empresa y no el sindicato, pero en sí es lo mismo”.

En segundo lugar, la incorporación de un nuevo caso de estudio: las *empresas de call centers tercerizados*. Esta decisión se funda inicialmente en la proliferación de *activismos laborales* que lograban presencia y visibilidad a través de una red de organizaciones y movimientos sociales que se expandía y densificaba desde el 2001: agencias alternativas de noticias, documentales militantes, experiencias de co-investigación, charlas con trabajadores en espacios universitarios, cátedras libres, etc. También, tras la constitución de la primera Coordinadora de Trabajadores Precarizados en 2006, donde organizaciones clandestinas de trabajadores de call centers tenían fuerte presencia.

Desde el 2006 participo de escraches, paros, asambleas, debates y reuniones²⁶, en los que la relación capital-trabajo comienza a concebirse como una relación susceptible de cuestionamiento y transformación. “*Fue como perder el miedo a hablar*”, dice una trabajadora para figurar cómo la resignación trocaba en crítica y sublevación. La constatación de “ser sólo un número más” cede en su preponderancia y en su intensidad de disciplinamiento: “¿Cuál es el precio de la dignidad de uno mismo? ¿Hasta dónde sostener esta parálisis? No es secreto que por uno que sale hay cinco que quieren entrar, pero esa no es razón para que nos traten como cosas. ¿Hasta dónde vale más sostener el puesto de trabajo que salir a pelear la mejora de las condiciones de trabajo?”²⁷.

Las experiencias de organización de los lugares de trabajo que ejercitan la recomposición del colectivo de trabajadores y la resistencia al orden laboral imperante se hacen bajo *amenaza de desbaratamiento*. Nada del discurso del nuevo management empresarial queda en pie frente a ellas: “ni asociados a la gran familia Wal Mart”, “ni el team más copado del piso”, ni ninguna fórmula que ensaye figuras consensuales del poder empresarial. Los modos resistentes de existencia colectiva son causal de

²⁶ Distintas experiencias con fuerte participación de trabajadores de supermercados o de call centers.

²⁷ Boletín Toledo. Organización Aeroalienados. Trabajadores del call center de Aerolíneas Argentinas. 2006.

redespliegue inmediato hacia la represión. El despido por causas ideológico-gremiales es un recurso ordinario de las grandes empresas. Los sindicatos que ejercen la representación de sus trabajadores son parte de la amenaza al menos en las organizaciones que aquí serán analizadas. Por eso la clandestinidad bifronte de los activistas de call center (hacia las empresas y los sindicatos).

Una jerga, las formas de emparentar sus prácticas con el peligro, hasta su humor, nos advierten sobre la *presencia del pasado en el presente*: “cuidado con lo que decís, mirá que afuera está el falcon verde esperándonos”, “salir de la clandestinidad”, “blanquearse”, “somos como focos subversivos”, “esos lugares estaban quemados”, “cuando levantás la cabeza te la dan”, “los que reparten volantes son los que están marcados”, “no terminaremos como en La noche de los lápices, ¿no?”. Sobran ejemplos para graficar cómo la memoria de la *última dictadura militar*²⁸ actualiza amenazas y liga organización con peligro.

Hasta aquí, los contornos que definen el terreno sobre el que se realiza esta investigación. Llegados a este punto podemos sintetizar con mayor claridad nuestros objetivos. La tesis se propuso analizar los rasgos que singularizan la relación capital-trabajo en grandes empresas del sector servicios: cadenas de supermercados y call centers tercerizados. Fueron seleccionadas para el primer caso dos empresas: Coto y Wal Mart; y, para el segundo caso, se eligieron tres empresas: Teleperformance, Actionline y Qualfon.

Dado el abordaje específico de la relación capital-trabajo como una relación de poder singular construimos tres dispositivos de control empresarios, analizamos un conjunto de prácticas de resistencia en base a la construcción de tres dimensiones de afectación que consideramos significativas (tiempo, subjetividad y existencia colectiva) y, por último, tres modos de politización de organizaciones de trabajadores en los establecimientos empresarios. *Dispositivos, Resistencias y Modos de Politización* son los ejes estructurantes de nuestro análisis.

Las empresas seleccionadas comparten rasgos comunes y, también, algunas diferencias. Lo común: se trata de grandes empresas en términos de cantidad de personal y de facturación, con actividades vinculadas a la economía de servicios; que han registrado un crecimiento acelerado en el marco de un contexto económico

²⁸ Para profundizar esta idea ver Battistini (2002).

específico, con presencia preponderante de trabajadores jóvenes, con planteles de personal enmarcados en una misma estructura sindical (los sindicatos regionales de empleados de comercio nucleados en la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios).

Las diferencias son también constitutivas de las problematizaciones que realizamos en los diversos capítulos. En primer lugar, el contexto económico y social que posibilita el crecimiento vertiginoso y la consolidación de las empresas. Los supermercados se consolidan como formato preponderante del comercio minorista durante los noventa en pleno apogeo y eficacia ideológica del capitalismo neoliberal. Por el contrario, las empresas de call center tercerizados crecen exponencialmente desde 2002 como consecuencia de la devaluación del peso argentino y en momentos de erosión de la legitimidad del neoliberalismo. Pese a ello, cada uno de estos formatos empresarios concentrados tiene capacidad de hacer prevalecer sus intereses y de condicionar la esfera de decisión de los estados municipales, provinciales y nacionales. La segunda diferencia se refiere a la pertenencia social de sus trabajadores: los trabajadores de supermercados provienen mayoritariamente de hogares más pobres mientras que los trabajadores de call centers son parte de las clases medias empobrecidas por el neoliberalismo.

Los acontecimientos de diciembre de 2001 nos permiten referir distintos itinerarios de la historia. El 2001 de violencia y miedo como memoria del pensar, sentir y actuar de los trabajadores de supermercados es, entre muchos trabajadores de call centers y, en especial, entre quienes se denominan “activistas”, un *tiempo fundacional, de transformaciones y de descubrimiento de la acción política*. El recuerdo es de cacerolas, encuentros y asambleas. Cercanía etaria pero formas divergentes de “hacer generación”²⁹. *La historia se inscribe selectivamente entre clases*. Un joven trabajador de call center decía: “desde diciembre de 2001 *no pude parar de militar* y, si alguna vez me olvido de pelear, entonces me abofeteo la cara como el inconformista según Morelli...”³⁰.

²⁹ Como analizaremos en los últimos dos capítulos de la presente tesis, la noción “modos de generación” corresponde a Karl Mannheim.

³⁰ Se refiere a un personaje de *Rayuela*, la novela de Cortázar.

Plan de exposición

El interrogante central que guía esta investigación es: ¿qué singularidades adopta la relación capital-trabajo en grandes empresas? En función del abordaje conceptual y empírico de esta investigación dicho interrogante es desagregado del siguiente modo: ¿Qué dispositivos de control ejercita el capital como empresario individual con el objeto de garantizar la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo?, ¿qué prácticas de resistencia ejercitan los trabajadores para negar la transformación de tiempo del trabajador en tiempo de trabajo, y del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y, en tercer lugar, para afirmar una existencia colectiva diferente a la serial competitiva del orden mercantil y a la cooperativa antagónica del orden empresarial?, ¿qué modos de politización se construyen mediante las distintas formas de organización del trabajo como sujeto colectivo?, ¿cómo se expresa la forma sindical en cada una de esas experiencias organizativas?.

En el Capítulo 1, *Marco de inspiración*, se definen las formas en las que un conjunto de lecturas influyeron en la definición del problema y las preguntas de investigación de esta tesis de doctorado. Ordenamos esas lecturas a partir de sus énfasis conceptuales en tres apartados: 1) Los debates del proceso laboral capitalista; 2) Las perspectivas del poder y la resistencia; 3) Los estudios sobre el sindicalismo en nuestro país.

Los Capítulos 2 a 8 se basan en un corpus empírico constituido por fuentes primarias y secundarias. Elegimos un abordaje metodológico cualitativo en base al cual aplicamos las siguientes técnicas: entrevistas en profundidad a trabajadores, delegados de establecimientos, activistas laborales, dirigentes sindicales y, en los casos en los que fue posible, algunas entrevistas a personal jerárquico de las empresas supermercadistas y de call centers tercerizados. Asimismo, a lo largo de toda la investigación, se aplicaron las técnicas de observación directa y participante en los lugares de trabajo y en diversas instancias de resistencia y protesta colectiva de los trabajadores. Por último, se analizaron diversas fuentes secundarias que se detallan en el anexo metodológico.

La Primera Parte de la tesis, *Los Dispositivos Empresarios*, está constituida por tres capítulos estructurados en base a la noción de dispositivo. Partiendo de algunas

lecturas de Michel Foucault³¹ centradas en las formas de ejercicio microfísico del poder pero, en especial, incorporando diversas reflexiones propias en función del modo en que concebimos la especificidad de la relación capital-trabajo definimos al dispositivo como una herramienta analítica fructífera para la intelección de la relación capital-trabajo en base a tres niveles de análisis: nivel de la multiplicidad; nivel de las interrelaciones entre lo múltiple; nivel de la línea de fuerza general. El *nivel de la multiplicidad* se ejercita como una actividad de registro abierto en el cual se intenta la mayor ampliación de la capacidad de percepción de las diversas prácticas movilizadas en el marco de la relacionalidad estudiada. El objetivo primordial es la exhaustividad, la profundidad y la ponderación del detalle, la detección de la multiplicidad difusa y heterogénea de prácticas ejercitadas en la capilaridad. En el *segundo nivel*, el esfuerzo analítico se dirige hacia las relaciones entre esa multiplicidad. La mirada se detiene en las formas de coexistencia de esas prácticas. Reforzamientos, contradicciones, oposiciones, complementariedades, sucesiones, negación de unas por otras, formas de articulación de prácticas enunciadas y silenciosas. Entonces, en el ejercicio de esta segunda mirada, son posibles de ser identificados ciertos núcleos de inteligibilidad que comienzan a establecer los rasgos que definen la singularidad de cada relación laboral estudiada. Por último, el *tercer nivel* se propone el trazado analítico de una línea de fuerza general. Podríamos decir que profundiza la mirada sobre las relaciones entre prácticas, observando las relaciones ya definidas entre conjuntos de prácticas. Esta reflexión, lejos de derivar en una suerte de diseminación anárquica³² de prácticas de poder, se interroga por la singularidad de la relación laboral en estudio ensayando una perspectiva totalizadora.

Siguiendo este sendero de análisis, la primera parte de la tesis se divide en tres capítulos. Mientras que en los Capítulos 2 y 3 se analiza una sola empresa (Coto y Wal Mart, respectivamente), en el Capítulo 4 definimos el dispositivo empresario en base a un conjunto de empresas de un mismo formato: el call center tercerizado offshore. En este caso, las fuertes similitudes encontradas en las distintas empresas nos impulsaron a evitar una exposición que al detenerse en las diferencias de condiciones por empresa

³¹ Foucault, M. (1989, 1992, 1996). También se tuvieron en cuenta algunos análisis de Deleuze (1987, 1990) sobre el abordaje en torno al poder realizado por Foucault.

³² En particular, se retoma la crítica que realiza Poulantzas (1980) a Foucault y se destaca la significación de este tercer nivel analítico, el de la línea de fuerza general.

subestimara la singularidad compartida del dispositivo como relación³³. Los tres capítulos comparten una misma lógica expositiva, iniciándose con una breve introducción que define algunos datos de la actividad y la empresa, se continúa con un relato de tipo etnográfico construido en especial en base a registros de campo que titulamos “recreando el espacio de trabajo”, cuyo objetivo es brindar al lector una primer aproximación al lugar de trabajo estudiado. Posteriormente, siguiendo el segundo nivel analítico, presentamos los elementos del dispositivo empresario. Por último, a modo de conclusión, abordamos dichos elementos para ponderar lo que denominamos como la línea de fuerza general o rasgo singular del dispositivo empresario. Los capítulos llevan el nombre de esa línea de fuerza general que es la que posibilita pensar en los modos de sujeción del capital en las distintas empresas: *La exaltación de la debilidad del trabajo. El dispositivo de control de la empresa Coto* (Capítulo 2); *El destierro de la alteridad. El dispositivo de control de Wal Mart Argentina* (Capítulo 3); *La esquilmación inmediata. El dispositivo de empresas de call center tercerizados offshore* (Capítulo 4).

La Segunda Parte de la tesis está constituida por cuatro capítulos y aborda las problemáticas de las resistencias laborales y los modos de politización de las organizaciones de trabajadores en los lugares de trabajo. En el Capítulo 5, *Los fundamentos de las resistencias en el marco de la relación capital-trabajo*, ensayamos un análisis teórico-empírico sobre la cuestión de las resistencias. De esta forma, establecemos conceptualmente tres campos de afectación que consideramos significativos de acuerdo al tipo de relación estudiada: tiempo, subjetividad y existencia colectiva. Cada uno de ellos desagrega analíticamente las conversiones involucradas en la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo y, a su vez, se ilustran empíricamente prácticas de resistencias de los trabajadores en el marco de los distintos dispositivos de control estudiados. Se decide desplazar la ilustración empírica del tercer núcleo (la existencia colectiva) a los siguientes capítulos. Sin embargo, la noción que

³³ En este sentido podemos decir, por ejemplo, que la remuneración variable es característica de estas distintas empresas y que esto establece un plano de incertidumbre de la remuneración que es preponderante para definir la relación más allá del porcentaje de la remuneración que está sujeto a variaciones en tal o cual empresa. Y esto, en especial, porque esos porcentajes son muy similares. Por otra parte, la preponderancia del call center tercerizado offshore es tal que encontramos un conjunto de instituciones de enseñanza y empresas de consultoría que entrenan a directivos y personal jerárquico en base a contenidos y objetivos comunes. De esta forma los modelos de relaciones laborales tienden a funcionar como estructuras clonadas. En el extremo, como nos decía una trabajadora que había circulado como tal por varias de estas empresas de call centers: “lo único que cambia es el color de la alfombra”.

estructura la exposición de cada uno de ellos es la de “modos de politización”, más abarcativa que la del plano de los colectivos resistentes. La fundamentación de estas cuestiones se aborda en el Capítulo 5.

La noción de modos de politización es aplicada con dos objetivos centrales: en primer lugar, reconociendo un campo específico a la esfera política de la subalternidad que no debe ceñirse o restringirse al tamiz de la relación con el capital en la forma de empresario individual. Asimismo, evitar presuponer que cualquier modo de organización de los trabajadores implica un modo de resistencia. Por el contrario, el caso analizado en el Capítulo 6 -*La despolitización radical*. El cuerpo de delegados de Coto Capital- es un ejemplo de una fuerte organización sindical que refuerza la eficacia del dispositivo empresario al despolitizar los fundamentos de la asociación entre trabajadores. El Capítulo 7 se aboca al análisis de la experiencia de lucha y resistencia llevada adelante por un grupo de delegados de establecimiento de Wal Mart, que caracterizamos con el título de “*politización cercada*”. Por último, se analizan diversas organizaciones clandestinas de trabajadores de call centers de las empresas estudiadas en el dispositivo. Definimos esta forma organizativa como una “*politización molecular pereciente*”. Finalmente, realizamos una reflexión final a modo de conclusión y adjuntamos un anexo metodológico en el que se detalla información correspondiente al corpus empírico de esta tesis.

CAPÍTULO 1 - MARCO DE INSPIRACIÓN

En el marco de cualquier investigación que dará lugar a un trabajo de tesis se realizan muchísimas lecturas. Este proceso de investigación acumula además varios años. La bibliografía fue recorrida y leída también desde preguntas diferentes (el propio proceso de definición del objeto no ha sido lineal). En numerosas oportunidades pensé “qué pena no haber leído este libro o artículo antes” o, releyendo mucho tiempo después: “¿por qué pasé por alto esta lectura tiempo atrás?”. Desencuentros y reencuentros, desapegos y entusiasmos con libros y autores son parte constitutiva de lo estudiado.

El momento de escritura requiere, sin embargo, una revisión de esos recorridos y una suerte de ponderación y elección de las lecturas más productivas y significativas. Eso es de algún modo lo que me propongo realizar en este capítulo, una mirada retrospectiva que singularice la bibliografía que intervino en la perspectiva de análisis aquí ensayada. Sin embargo, es una elección deliberada evitar el desarrollo de un marco conceptual, entendido como una extensa presentación de debates, perspectivas, conceptos y herramientas de análisis que queden dislocados de la realidad material que me propongo estudiar y devengan en puras abstracciones de esa realidad³⁴. Asimismo, se trata de reivindicar los usos de la teoría y la importancia que posee la exposición y fundamentación de la perspectiva adoptada desde la cual se construye el proceso de intelección de una investigación.

El trayecto que me propongo reconstruir es el de situar algunas perspectivas y debates que en sus complementariedades, disidencias e incluso enfrentamientos, en los vacíos o puntos ciegos, en sus revelaciones, es decir, en todo aquello que resultó significativo para la definición del problema de investigación, de los interrogantes y del proceso de intelección sostenido a lo largo de estos años. Se trata de una reconstrucción de las lecturas con el objeto de definir cuál ha sido su productividad específica en esta investigación y los modos en que la bibliografía ha funcionado como un marco de inspiración, de reflexión y de debate entre lo leído y lo estudiado.

³⁴ Una aproximación a este problema de orden epistemológico puede encontrarse en Gunn (2005). También en Pascual (2008). La diferencia se establece entre las “abstracciones reales” que articulan teoría y práctica y las “abstracciones de la realidad” que aborta la realidad misma al no salirse de la teoría.

Por el contrario, las herramientas de análisis, y los conceptos y nociones más específicos no serán tratados en el presente capítulo, con el objetivo de enraizarlos en las problemáticas de investigación en donde fueron utilizados y redefinidos.

En lo que sigue presento tres recorridos bibliográficos que resultaron centrales para definir la perspectiva de investigación de esta tesis: los debates del proceso laboral capitalista (DPL), las perspectivas del poder y la resistencia (PPR) y un núcleo de estudios sobre el sindicalismo en la Argentina (ES). Especificidad de la relación capital-trabajo, abordaje microfísico y revalorización del sindicalismo en la cotidianeidad laboral como una forma de colectivismo con potencial de transformación, son los aportes más consistentes que, respectivamente, valorizamos de cada uno de estos recorridos. Como en el diseño de un boceto, destacamos más abajo los rasgos salientes de cada uno de ellos, las grandes preguntas, los cauces que sostienen sus debates.

Los debates del proceso laboral

Entre los primeros escritos leídos, posiblemente en los inicios de este trabajo de investigación, se encuentran los que desde mediados de los años setenta comienzan a construir, desde un enfoque marxista, una perspectiva centrada en el lugar de trabajo.

Por lo general la coincidencia, compartida por quien escribe, reside en situar *Trabajo y Capital Monopolista* de Harry Braverman como el escrito más sistemático de una producción que desde entonces logró consolidarse, en especial en el mundo anglosajón, con la clasificación “labour process debate”. Aquel libro se publicó en 1974. Desde entonces, numerosos trabajos de investigación fueron sucediéndose. En Gran Bretaña, por ejemplo, su repercusión fue tan importante que, como bien es apuntado por García Calavia³⁵, se llegó a hablar de una suerte de “bravermanía” en las ciencias sociales del trabajo.

Pasados más de 30 años, aquella publicación ha sufrido las embestidas del tiempo: críticas, olvidos y obsolescencia. No se trata aquí sin embargo de oficiar de defensora. Sí quisiera reservar la posibilidad de narrar en qué modo ese trabajo y los que podrían clasificarse en línea de continuidad han sido actualizables para pensar el problema que esta investigación se plantea.

³⁵ García Calavia (1999).

En primer lugar, quisiera ubicar la preponderancia del lugar de trabajo en el análisis de Braverman, siendo lo más destacable la fundamentación de esa importancia, que consiste en la distinción entre fuerza de trabajo y trabajo, la cual titula el primer capítulo del libro aludido. Esa distinción no es novedosa, de hecho es recuperada casi en su literalidad de *El Capital*³⁶. Sin embargo se trataba de una distinción por lo menos desoída por la bibliografía y que, por consiguiente, había conllevado la desatención de la fábrica/empresa como espacio fundamental de reproducción de la relación capital-trabajo.

El capitalista compra la mercancía fuerza de trabajo en el mercado y lo que compra es una cualidad, una potencia, una fuente de valor: “lo que compra es infinito en potencia, pero en su realización está limitado...”³⁷.

Dicha diferencia entre fuerza de trabajo y trabajo es constitutiva del capitalismo y, como tal, punto de partida de esta investigación. Por supuesto que se trata de un comienzo demasiado alejado, por su generalidad, de aquello que es el contenido primordial de esta investigación, pero es esa afirmación de algún modo fundante de la mirada aquí ejercitada.

Castoriadis, en sus escritos sobre el movimiento obrero de finales de los años sesenta y principios de los setenta se define del siguiente modo: “cuando el capitalista ha comprado una tonelada de carbón, sabe cuántas calorías puede extraer de ellas, el negocio está para él terminado. Cuando compra una jornada de trabajo, el negocio no hace más que empezar. Lo que podrá extraer de ella como rendimiento efectivo *será el resultado de una lucha que no se detendrá ni un segundo durante la jornada de trabajo* [...] toda la organización del trabajo y de la empresa está más o menos en juego en la lucha”.³⁸

La consideración de la fuerza de trabajo como mercancía se transformó en un postulado que obstaculizó el análisis de la especificidad de esa mercancía, aquello que la diferenciaba del resto de las mercancías. Como lo afirman Bowles y Gintis, lo singular de la fuerza de trabajo es que está alojada en “*personas capaces de una*

³⁶ Sección Tercera y Cuarta de *El Capital*, vol. I.

³⁷ Braverman, H. (1987: 73-76).

³⁸ Castoriadis, C. ([1973], 2008: 118).

práctica social”³⁹. Una vez que el capitalista compra determinadas cantidades de fuerza de trabajo se topa con el problema de cómo extraer trabajo de la fuerza de trabajo. Ese problema es el que, cuando es visualizado, sitúa la importancia de categorías de análisis tales como control, dominación, lucha y resistencia para la intelección de las relaciones en la producción⁴⁰.

Braverman, recordando a Von Clausewitz, afirma que el management es “*movimiento en un medio resistente*”. Richard Edwards sostiene que la fábrica es un “*campo de batalla, un terreno de disputas*”, el lugar de un “*conflicto continuo*”⁴¹.

Resulta llamativo al mirar el conjunto de la bibliografía cómo se instalan y proliferan expresiones bélicas como las resaltadas en el párrafo anterior. Simultáneamente prosperan los estudios etnográficos y de observación participante en las fábricas. Este es el caso de Braverman, cuyo *Trabajo y capital monopolista* es el resultado de sus experiencias como trabajador del cobre en un astillero naval. También el de Burawoy, que se escribe a partir de una etnografía de su desempeño como maquinista de oficios varios en una empresa transnacional de fabricación de bienes de equipos agrícolas durante parte de los años 1974 y 1975.

La *dimensión medular* de las perspectivas en cuestión es el *control*. Ese hiato ahora tan en evidencia para esta bibliografía entre fuerza de trabajo y trabajo permite no sólo desplazar la mirada hacia el lugar de trabajo sino también fundar los sentidos y los modos de control en esos espacios. El capitalismo es estudiado, también en sus diferencias, en las fábricas. Posiblemente este sea también uno de los mayores aportes de este grupo de investigadores que re-dirigió la mirada hacia el lugar de trabajo: la capacidad de encontrar en la multiplicidad de formas de ejercicio del control un rasgo singular del capitalismo. La fuerza adaptativa, la posibilidad de reintegraciones heterogéneas, la ductibilidad empresaria en esa lucha ininterrumpida y efectiva en el movimiento a la vez minúsculo y cotidiano, sean posiblemente la mayor fortaleza del capitalismo.

Más en particular, aquella dimensión, modos de control, estructura las escrituras de Harry Braverman, Andrew Friedman y Richard Edwards. Si el trabajo no se extrae de la fuerza de trabajo de manera mecánica, pueden comprenderse los complejos

³⁹ Bowles y Gintis, (1981: 8).

⁴⁰ Burawoy, M. (1981).

⁴¹ Edwards, (1983: 144-5).

dispositivos de control que deben ser utilizados y aplicados en las fábricas-empresas para transformar fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Esa transformación se realiza cotidianamente en los lugares de trabajo.

A partir de Braverman buena parte de las investigaciones sobre el proceso laboral capitalista construirán tipologías del control en las fábricas. Friedman analizará dos tipos de estrategias del management: el control directo y la autonomía responsable. Edwards definirá otras tres: las formas del control simple, el control técnico y el control burocrático. En este sentido otros autores, como Gaudemar, retoman esta línea de investigación y definen, analizando en este caso la historia de Francia, cuatro grandes ciclos de control y dominación: el ciclo panóptico, un ciclo de disciplinarización extensiva, un ciclo de disciplina maquinística y un ciclo de disciplina contractual. Las referencias y citas a dispositivos, estrategias y ciclos divergentes de control podrían multiplicarse. Buena parte de los desarrollos proliferaron entre mediados de los años setenta y los ochenta en torno a definir con minuciosidad su funcionamiento, sentido y operatoria.

El grupo de estudios mencionado (a veces ensimismado en las fábricas/empresas estudiadas, otras veces intentando definir ciertas predominancias de esos modos de control a lo largo de la historia) ha tendido sin embargo a analizar con exclusividad el control. Ciertas interpretaciones han cuestionado únicamente a Braverman por las exclusiones correspondientes al ejercicio de esa única mirada. Efectivamente, Friedman -y en especial Edwards- han vinculado las transformaciones del control con las luchas y resistencias de los trabajadores en el terreno del trabajo. De este modo se ensaya una *re-conexión conceptual entre control y resistencia*. En las palabras de Edwards: “control se define aquí como la capacidad de los capitalistas y/o de los directivos para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada [...] Siempre que hay producción capitalista, hay control en alguna medida y las preguntas cruciales son: ¿hasta qué punto?, ¿cómo se consigue el control? y ¿cómo lleva el control a la resistencia o la inhibe en una escala más amplia?”⁴²

El problema de estos interrogantes reside en el acto de restringir el fundamento de la resistencia a las fallas, grietas, límites del control; en *mirar la resistencia desde el control*. El último interrogante de Edwards muestra en qué medida este planteo contiene

⁴² Edwards (1983: 149).

implícita una afirmación compleja: las resistencias son autorizadas, posibilitadas por el management o por quienes ejercen las funciones de control en las empresas.

Para definir con mayor claridad este problema quisiera referir al epígrafe que da comienzo a *Trabajo y capital monopolista*: “Hay algunos que viven en la oscuridad. Mientras que otros viven en la luz. Vemos a los que viven a la luz del día. Los de la oscuridad son invisibles”. El fragmento corresponde a Bertolt Brecht.

Posiblemente la decisión de transcribirlo entre las primeras líneas de su libro se debe al estudio de la cotidianeidad subterránea de la producción como modo de visibilizar a los miles de millones de trabajadores en la oscuridad. Más allá de las metáforas lumínicas vale destacar que otra forma de pensar esta elección tiene que ver con estudiar la evolución de la administración y no la trama compleja de luchas y resistencias que albergan los espacios del trabajo como consecuencia de esa distinción tan importante entre fuerza de trabajo y trabajo. Al ejercitar una mirada exclusiva sobre el management se deja de ver el resto. Para continuar con el ejercicio del epígrafe elegido por Braverman, las oscuridades contienen también claros y oscuros.

El problema ha sido de difícil solución para quien escribe. Hay una suerte de infalibilidad creciente en el estudio de la relación capital-trabajo desde la perspectiva del primero en los lugares de trabajo. Y cuando pretendía conjugar esa mirada con otra ejercitada sobre esas personas capaces de práctica social (a saber: los trabajadores) lo lograba pero no sin una subestimación de su capacidad, una suerte de banalización de las luchas y resistencias. Durante largo tiempo mis investigaciones alternaban posiciones dentro de una *dilemática irresuelta*: absorta en la eficacia del capital volvía inconstables las resistencias, o ceñía estas últimas de manera tan estricta al control que las resistencias así halladas se acercaban al absurdo. Colocando mis ansias de constatación en aquello que se sustraía del control postulaba resistencias con un minimalismo extremo. Cada vez me resultaba más evidente que los problemas se originaban en mi forma de abordar las resistencias, de pensarlas y de narrarlas.

Creo que resulta muy gráfico de esta investigación el haber encontrado en los teóricos del proceso laboral capitalista un punto de partida fértil y también una cantidad de problemas que tendieron a profundizarse a medida que esperaba que las soluciones emergieran de esos mismos escritos.

El lugar de trabajo es un terreno de disputas porque el trabajo no emana automáticamente de la fuerza de trabajo. Porque, como lo afirma Virno⁴³, cada vez que el capital pretende procurarse plusvalor se topa con un cuerpo viviente. En estas afirmaciones reside lo fértil del punto de partida.

Otro elemento que está subyacente en el planteo hasta ahora esbozado tiene que ver con la cercanía: inmiscuirse en las geografías de la producción permite volver inteligible una complejidad de diferencias que hacen de la misma transformación de fuerza de trabajo en trabajo efectivo un entramado de singularidades que reintroducen la maleabilidad del capitalismo como una de las cualidades que expresa su fortaleza.

Un punto de partida fundamental de esta investigación, tal como se expresó por ejemplo en mi tesis de maestría, tiene que ver con estudiar dos empresas grandes, del mismo formato comercial (supermercados), cuyo plantel de empleados se encontraba constituido por trabajadores de, al menos, muy similar pertenencia social y etaria y, en función de ambas y de los acontecimientos históricos compartidos, también de una misma pertenencia generacional; empresas que, insertándose en un mismo país y una misma ciudad, nucleados sus trabajadores en el mismo sindicato regional, ponían en práctica dispositivos de poder empresarios muy divergentes entre sí. La reiteración de la palabra “mismo/a” pretende destacar simplemente cómo allí donde todo se asemeja y parecería abonar una mirada unívoca podemos encontrar sustanciales diferencias.

La gran variedad de tipologías de control construidas por los autores mencionados se puede comprender si tenemos en cuenta que existen muchas maneras de lograr la (misma) transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Y esas formas diversas dan cuenta, en parte, de los *distintos modos de hacer, sentir, actuar y concebir la relación capital-trabajo* en los lugares de trabajo. Expresa formas plurales de subalternizar a los trabajadores. Una misma subordinación, conseguida de formas diferentes, es entonces distinta en su eficacia, su contenido, sus significados y consecuencias.

Algunos/as colegas me preguntaban, ¿por qué la empresa Coto moviliza un dispositivo de poder tan distinto al de Wal Mart?, ¿cuál es tu hipótesis al respecto? Lo cierto es que no fue esta en ningún caso la pregunta que motivó mi curiosidad y los intereses de este trabajo. Es verdad, como me expresó una docente-investigadora del

⁴³ Virno (2003).

doctorado, que existen *ethos empresarios*, que reconstruyendo la historia del propio Alfredo Coto, de sus carnicerías, de la apertura de supermercados, podríamos comprender muchos de los motivos relativos a la cuestión del porqué, para anticipar temas que serán abordados en próximos capítulos. En los supermercados Coto la subalternización del trabajador se realiza a través de la exaltación de la debilidad del trabajo frente al empresariado. Otros recorridos, en cambio, abonarían a una explicación de la línea de fuerza general del dispositivo de la empresa Wal Mart y también de aquella distintiva de las grandes empresas de call center. Sin embargo mi interés estaba restringido a cómo se ejercía el poder de formas diferentes y cuáles eran las consecuencias de esas diferencias para pensar los modos de disputar el sentido y la magnitud en el que se plasmaba la asimetría de la relación capital-trabajo en esas empresas. No se encontraba la racionalidad o razonabilidad empresaria entre mis preocupaciones. *El capital es mirado en tanto me permite comprender una operatoria, un cómo, un modo de funcionamiento*. En este sentido el planteamiento se acerca muchísimo a la analítica del poder foucaultiana. Las preguntas en torno a la transformación social, en cambio, se fueron manifestando en disidencia con Foucault. Pero también desplazo hacia delante esos planteos.

Un rasgo muy característico de los debates en cuestión, incluyendo también a Hyman⁴⁴ además de aquellos autores ya referenciados en este apartado, es su preocupación por *devolver historicidad al abordaje del lugar de trabajo*. Las miradas en cercanía, inmiscuidas en la cotidianeidad empresaria, son estudiadas en conexión con el momento histórico más amplio en el cual esa mirada adquiere un significado propio. Es interesante destacar que sólo pude ponderar esta cualidad positivamente cuando leí numerosas producciones bibliográficas de los años noventa, que serán aludidas en este mismo capítulo⁴⁵. En el caso de los investigadores del proceso laboral capitalista, el específico histórico estudiado es el capitalismo monopolista, especialmente mirado en

⁴⁴ Hyman (1987).

⁴⁵ La lectura sistemática de producciones de investigación en dos momentos históricos contrastantes me permitió construir un lugar de exterioridad del corpus producido en los años noventa (aquel contemporáneo con mi proceso de formación en la investigación) y de este modo identificar las formas transformadas de investigar la realidad (en particular la del trabajo) desde las Ciencias Sociales. Boltanski y Chiapello recurren a Louis Dumont para definir este problema de método del siguiente modo: "...el método comparativo es el más eficaz cuando se trata de estudiar ideologías, en particular cuando estas son las ideologías del mundo en el que el mismo analista se encuentra sumergido y cuyos elementos más destacados son difíciles de identificar sin un punto de comparación exterior. En nuestro caso la exterioridad vendrá dada por la perspectiva histórica" (2006: 102).

países “desarrollados”. Posiblemente por su reiteración en todas las investigaciones destacadas (Braverman, Friedman, Edwards, Burawoy y Hyman) no percibí los riesgos de mirar el lugar de trabajo autonomizado del contexto más amplio en el cual se inscribe. Además, en la mayoría de los casos, estos autores visibilizaban la historicidad más en términos de reconocimiento de la finitud de sus aseveraciones (en cuestionamiento a vertientes marxistas estructuralistas) que como método de intelección de lo estudiado. Insisto que argumentaban de manera explícita en torno a ese sentido de la historicidad, siendo lo más importante, en mi lectura, el modo de singularizar un específico histórico y de establecer las vinculaciones de las empresas con sus contextos. Se puede mirar de cerca mirando también de lejos, por decirlo de forma grosera. Ambas miradas se requieren en un proceso de intelección.

Al re-visitar esta bibliografía muchas nociones y categorías de análisis adquirieron una significación nueva: se encuentran funcionando como tales, de manera muy productiva, en el límite entre el lugar de trabajo y el mercado de trabajo, entre la fábrica y la sociedad. Son un poco *categorías de frontera*, pensarlas así posibilita definir un recorrido articulador entre ellas.

De nuevo, estas nociones se emparentan con el pensamiento marxiano. De hecho, es por ejemplo Braverman quien redefine la de “ejército industrial de reserva” para su análisis sobre empresas y trabajos específicos en tiempos de capitalismo monopolista. Richard Edwards y los llamados radicales de Estados Unidos, utilizan por ejemplo la noción de “mercados internos”. Burawoy razona en el mismo sentido al referir al “*desarrollo de los mercados internos de trabajo*”⁴⁶ y a la “*consolidación de una organización política interna*”⁴⁷. Burawoy define a ambos como *procesos de interiorización*: en el primer caso se trata de la absorción parcial del mercado externo de trabajo por la empresa industrial, en el segundo caso de la despolitización de la esfera pública para la absorción de la función de ciudadano al interior de las relaciones de producción, en tanto titular de derechos y obligaciones. Ambos procesos, que iluminan un modo de articulación específico, asumen una tendencia similar: disputar *competencias* al afuera para internalizarlas en la dinámica interna del lugar de trabajo que es en ese capitalismo monopolista un modo efectivo de “controlar las fuerzas del trabajo”. Rememorando a de Certeau es desde el punto de vista del capital, aumentar el

⁴⁶ Burawoy (1981: 123-137).

⁴⁷ Burawoy (1981: 139-152).

potencial de “control” que logra quien, pudiendo garantizarse un “lugar propio”, puede anticipar el movimiento del extraño/extranjero. “Ver será también prever”, como afirma de Certeau.

Es interesante destacar entonces cómo esas preocupaciones terminaron de arraigarse en mis reflexiones al constatar en escrituras más contemporáneas los problemas de su ausencia en los debates sobre el mundo del trabajo, cuyos rasgos se “tanteaban” como consecuencia de las rupturas con ese capitalismo monopolista, debaten cada vez con más intensidad: posfordismo, capitalismo flexible, capitalismo neoliberal, etc.

Pero quizás una peculiaridad que aparece en mis reflexiones es la de recorrer esas articulaciones entre, para decirlo superficialmente, el adentro y el afuera de la empresa para definir no un único modo de vincularlos, correspondiente al específico histórico, sino las formas diversas de *interiorizar la exterioridad* social más amplia.

En este sentido quiero destacar que tanto lo *múltiple* del control como lo *articulado* del análisis (entre lugar de trabajo y realidad social más amplia), que de modo muy adecuado son problematizados por autores del DPL, se retoman como punto de partida de esta investigación y de las reflexiones que recorren esta escritura. Pero quisiera entonces enfatizar la rectificación que aquí se adopta: lo primero (múltiple) también se aplica a lo segundo (articulado). En este sentido analizo en capítulos siguientes cómo los dispositivos de control empresario están constituidos o integrados por prácticas múltiples de *interiorización de la exterioridad* y también de su reverso: *exteriorización de la interioridad*. Por lo tanto parte de lo múltiple debe ser concebido, pensado y analizado teniendo en cuenta estas formas plurales de afección del capital (en tanto sujeto empresario) de esa articulación. A su vez esa articulación posibilita dos tipos de dirección de ese movimiento complejo: qué internalizar, qué externalizar, qué visibilizar del afuera. Una determinada política de selección de personal, o de definición de despidos, de ingresos/egresos, permite definir, en cierta medida, composiciones políticas/sociales/generacionales de los trabajadores; y también actuar selectivamente sobre los contextos de modo de visibilizar/invisibilizar realidades más amplias a la cotidianeidad laboral. Estas prácticas, por supuesto, no dejan de estar supeditadas a los procesos de lucha que se dirimen de modos diversos en los lugares de trabajo. Por citar un solo ejemplo, esa capacidad de afectar las composiciones políticas es a la vez condición de actualización de la asimetría a favor del capital como de su incapacidad

para objetualizar al sujeto trabajo. Cada trabajador ha simulado, actuado, exagerado, ocultado, etc., determinados saberes, experiencias o trayectorias⁴⁸. Y esto es narrado y recreado en estas particularidades en muchos relatos de trabajadores que luego serán abordados más sistemáticamente. Recuerdo la afirmación de un trabajador del área de seguridad del supermercado Coto, quien al ser entrevistado se desempeñaba como delegado sindical: “*yo siempre la jugué de gil, desde la primer entrevista...*”. Pero además de las *simulaciones*, en ocasiones ante despidos de trabajadores se organizan escraches, asambleas o paros de actividad solicitando la reincorporación de los despedidos, o se produce la intervención del sindicato regional, quien negocia esa medida con las autoridades empresarias o, en su defecto, de manera individual los trabajadores inician demandas judiciales.

Por último, quisiera visibilizar en este apartado otro elemento de análisis que enriqueció este trabajo como consecuencia de esta suerte de diálogo abierto entre el problema de investigación propio y la bibliografía aquí identificada. Este surge más particularmente de la lectura del desplazamiento analítico que puede hallarse en *El consentimiento en la producción* de Michael Burawoy.

La investigación de Burawoy parte de las siguientes formulaciones: ¿por qué trabajan los trabajadores de forma tan dura?, ¿por qué razón se explotan los trabajadores a sí mismos en beneficio de los intereses de la empresa?, ¿por qué cooperan, a veces incluso por encima de sus expectativas, con *los de arriba*? Y como el libro mencionado es el resultado de su propio tránsito como trabajador-maquinista de esta empresa durante casi un año, se interroga: ¿por qué colaboraba activamente en mi propia explotación y perdía incluso la calma cuando no podía hacerlo?⁴⁹

Es interesante porque aún en continuidad con el marco que estructura el DPL, Burawoy logra situar un nuevo punto de vista. Algo que en la investigación suele ejercitarse no tanto a partir de nuevas respuestas como cuando se logra formular una nueva pregunta. En este sentido no encontramos en su libro nuevas tipologías de control

⁴⁸ Varios meses después de escrito este capítulo accedí a un libro entre antropológico y literario -*Alta Rotación*- que narra un año de trabajos precarizados en la vida de una mujer de 25 años: call centers, supermercados, comidas rápidas, promociones de tarjetas de crédito, etc. Su autora hizo esa experiencia con el objetivo de escribir ese libro. Allí se narran meticulosamente esas entrevistas de selección de personal y la opacidad que, finalmente, impide un acceso total a la *personalidad* de los trabajadores. A partir de ello una variedad de *libretos* son ideados por los postulantes a los trabajos con el objeto de ser elegidos (Meradi, 2009).

⁴⁹ Burawoy (1989: 10-11).

como respuesta a la pregunta que emparenta los trabajos antes mencionados: ¿cómo ejerce el control el capital en los lugares de trabajo para transformar fuerza de trabajo en trabajo? En cambio, ese mismo problema es analizado de otro modo.

Este desplazamiento contiene a su vez diversos corrimientos: del control hacia el consentimiento; desde las prácticas empresarias hacia las prácticas de los trabajadores; desde Marx hacia Gramsci⁵⁰. Estos recorridos no suponen esterilizar los puntos de partida en los análisis de Burawoy, sino ampliar los trayectos y aumentar sus problematizaciones.

Asumiendo o, mejor dicho, encarnando⁵¹ el punto de vista del trabajador Burawoy logra profundizar y complejizar el análisis sobre cómo el “proceso de producción de cosas” involucra un proceso de producción y reproducción de *relaciones sociales* y también de “producción de una *experiencia* de esas relaciones”⁵².

La densidad de esa experiencia subjetiva y sus implicancias para comprender cómo se reproduce la relacionalidad capital-trabajo queda a mi entender de manifiesto en esta imagen recreada por el autor: “hasta que no pude *pasearme por el taller con aire de maquinista experimentado*, capaz de tomarse todo el tiempo del mundo sin dejar de ‘arreglárselas’...”⁵³.

Cómo ese *pasearse* se transforma en objetivo y medida de prestigio al interior de la fábrica, por qué el deseo y las prácticas de cada trabajador se encaminan hacia esos objetivos que sólo redundan en beneficios empresarios, constituyen el problema de investigación en su formulación más concreta. A partir de ello Burawoy analiza prácticas tales como el “juego de arreglárselas”, diversos modos de cristalizar, desviar y desplazar el conflicto jerárquico, en especial cómo se “lateraliza” el conflicto, los modos de integración del trabajador al proceso productivo como “individuo”, “aspirante” o “ciudadano” y no como “miembro de una clase”.

⁵⁰ Aunque Burawoy destaca al Gramsci de *Americanismo y Fordismo* y su afirmación en torno a la hegemonía naciendo también en la fábrica como punto de partida, aquí no quisiéramos perder de vista el trayecto gramsciano, quien en tiempos del *bienio rojo turinés* escribe: “el proceso revolucionario se realiza en el campo de producción, en la fábrica, donde las relaciones son de opresor a oprimido, de explotador a explotado, donde no hay libertad para el obrero ni existe democracia: el proceso revolucionario se realiza allí donde el obrero no es nadie y quiere convertirse en el todo, allí donde el poder del propietario es ilimitado, poder de vida o muerte sobre el obrero, sobre la mujer del obrero, sobre los hijos del obrero”. (Gramsci “Los Consejos de Fábrica”, *El Orden Nuevo*, Turín. Junio de 1920).

⁵¹ Recordemos que el libro estudiado es el resultado de su etnografía como trabajador de Allied.

⁵² Burawoy (1981: 37).

⁵³ Burawoy (1981: 90).

Lo cierto es que en muchos casos la reflexión sobre las formas de consentir la producción y sobre el pasaje de un modo despótico a un modo hegemónico de organización del trabajo en la empresa provocan ciertos problemas. Burawoy recupera la noción de hegemonía y de este modo devuelve complejidad a la cotidianeidad laboral capitalista. El consentimiento es parte del problema de investigación y la mirada centrada en el control (aún la del control internalizado) lo ignora.

Si se trata de reflexionar sobre los aportes gramscianos a la noción de hegemonía, una crítica puede ser realizada a Burawoy: su análisis contiene una suerte de autonomización del consentimiento respecto de la coerción. El resultado es, podríamos decir, una sobreestimación del primero para analizar los problemas en cuestión. Más aún, siendo la vinculación específica entre consentimiento y coerción el modo de intelección adecuado de la noción de hegemonía, la desvinculación o autonomización del consentimiento conlleva más que a su sobreestimación a una mala interpretación de su significación en la cotidianeidad laboral. De hecho en los lugares de trabajo la “reversibilidad repentina” desde el consentimiento hacia la coacción es una práctica que se ejercita y recorre con extrema asiduidad.⁵⁴ Los relatos de los trabajadores, al menos de los que transitan un capitalismo neoliberal en las periferias globales, están *plagados* de fragmentos de miedo y de gestualidades de impotencia por la certeza de *ser sólo un número más* y tener una existencia tan *descartable* para esas empresas.

La lectura de Burawoy fue fundamental para poder ejercitar distintas preguntas sobre una misma cuestión, ligar esas preguntas e inscribirlas en la compleja singularidad de la relación social estudiada. De nuevo, un ejemplo minúsculo para ilustrar en forma más concreta estos usos de la teoría. Frente al uso de *pines* en los uniformes de los trabajadores, los interrogantes posibles y articulados son: ¿cómo ejercita tal empresa una política de incentivos a través de los pines?; ¿cómo afecta la relacionalidad cotidiana dicha política?; ¿cómo se inscribe en el dispositivo estratégico? Pero también, estos otros: ¿cómo se *portan* esos prendedores que *deben visibilizarse* o que *son exhibidos* en los uniformes, en los cuerpos de los trabajadores? Y acercándonos a esa realidad específica constatar, para decirlo en el modo de Burawoy, “un pasearse

⁵⁴ En este sentido quisiera recordar la interpretación de Perry Anderson sobre la especificidad del poder burgués en Occidente para referir a la noción de hegemonía gramsciana: el poder capitalista puede considerarse, en ese sentido, como un sistema topológico con un centro *móvil*: en cualquier crisis se produce un redesplicue y el capital va a concentrarse de sus aparatos representativos a los represivos (Anderson, 1981: 74).

ostentando el prestigio distribuido a través de esos pines de distintos colores”. Cómo comprender el sentido de ese prestigio, su carnadura propia en el acarrear esos minúsculos círculos de colores, en sus cuántos y en sus colores. Y un repositor decía de un, para entonces, ex - repositor: “...entramos juntos en noviembre: a él lo echaron y eso que tenía diez mil pines, que buena idea, que pin de esfuerzo [...] y así y todo lo echaron”. Esta sola afirmación nos permite *palpar* cómo en las formas más netamente consensuadas de ejercicio del poder se aloja un sustrato coercitivo por el cual, cada pieza (cada pin) es resignificada para aplacar la amenaza cotidiana a perder el empleo; y ello a pesar de la constatación del repositor citado⁵⁵ para quien *a pesar de todo*, lo echaron.

Perspectivas en torno al poder y la resistencia

Desde finales de los años ochenta puede identificarse una buena cantidad de producciones que evidencian el tenor de los *cambios* en los lugares de trabajo. Entre ellas se destaca una perspectiva que interroga esos espacios y las relaciones que allí se inscriben desde la analítica del poder y la resistencia.

Si las investigaciones a las que aludimos en el apartado anterior han cristalizado con mayor fuerza, tras la “bravermanía”, una identificación compartida -los debates o teorías en torno al proceso laboral capitalista- la que aquí nos proponemos definir en sus rasgos más salientes es así bautizada en este escrito. De hecho algunos autores siguen leyendo este debate en líneas de continuidad y distancias con el DPL.

Sin embargo, un deslizamiento de las principales referencias teóricas, de las herramientas conceptuales, en su imbricación compleja con la historia, del específico capitalismo contemporáneo, son los motivos que me llevan a trazar esta demarcación.

Sin pretensiones de exhaustividad diría que es Michel Foucault y el abordaje microfísico del poder el terreno que enmarca la discusión -intensa- entre numerosos científicos sociales que miran ese mundo del trabajo transformado. La temporalidad debatida es diferencialmente denominada, de acuerdo con la fisonomía destacada, como

⁵⁵ Además, comentario aparte, entre ese trabajador maquinista y este trabajador repositor hay también diferencias. En el primero el prestigio parece emerger del *secreto*, de ese espacio que el trabajador se reserva para sí haciendo de su pericia y de su habilidad un valor para sí (también para sí); en el segundo ese pasearse prestigiosamente está institucionalizado por la misma empresa que asigna ese *prestigio*.

“posfordismo” (Harvey), “capitalismo flexible” (Sennett) o “nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello).

Como en el anterior apartado el objetivo es continuar estableciendo las intersecciones entre la bibliografía correspondiente a esta perspectiva y el problema de investigación propio. En este sentido, un rasgo cautivante de este corpus, es *el abordaje microfísico del poder*.

Las grandes transformaciones de la relacionalidad capital-trabajo volvían, a mi entender, imprescindible una mirada inmiscuida en la cotidianeidad laboral. Buena parte de las lecturas realizadas perseguían el objetivo de ejercitar una mirada incisiva capaz de captar la multiplicidad de prácticas que significaban, en las geografías laborales, la relación entre trabajadores y empresarios (o quienes asumen la función directiva en las empresas). Más allá de la productividad permanente de un enfoque microfísico, la propia dinámica de cambio, volvía más pertinente una mirada en cercanía que ponderara el detalle, toda esa instrumentalidad menor que se dirime en las relaciones sociales, creando sentidos y modos de experimentarlas.

El plural “modos de control” que se ejercita, desarrolla y clasifica en el marco del DPL pretendía ser nutrido por esta mirada microfísica. Aquellos estaban contruidos analíticamente en base a las “prácticas más grandilocuentes”: línea de montaje, panoptismo, jerarquías institucionalizadas, sistemas de remuneración, reglamentos, sanciones normativizadas. En el plano de las resistencias: huelgas, sabotajes, ausentismo, sindicatos, etc.

Prácticas, en este momento, mencionadas al azar que expresan los modos institucionalizados de dirimir la relación laboral en las empresas. Prácticas fundamentales para la intelección de esa relación pero que requerían ser repensadas en su nueva inscripción y, a su vez, definidas otras múltiples, a veces, menos resonantes y no por ello menos productivas en tanto prácticas de poder. “Mirar de nuevo” y no constatar la existencia de prácticas significadas previamente. “Mirar el cuadro completo” y no sólo sus rasgos evidentes. Ambas devinieron en una suerte de máximas del oficio en esta investigación.

Otra particularidad que subyace al análisis microfísico del lugar de trabajo surge de la concepción de la relación laboral como relación de poder. En la presente investigación la relación capital-trabajo es interpretada como una *relación de poder*

específica. Esta afirmación básica se construye en base al núcleo de autores que constituyen ambas perspectivas aunque a la vez disiente parcialmente con ellas. Un elemento común al DPL está dado por la definición como punto de partida del fundamento singular de la relación capital-trabajo. Esta relación no es una relación cualquiera, es una relación cuyo movimiento, su dinámica de lucha, es el de la transformación de fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Ya fue dicho con claridad que este es un punto de partida de mi trabajo.

Por el contrario, un problema bastante extendido entre quienes trabajan la relación laboral desde la analítica del poder y la resistencia, reside en el desdibujamiento de ese fundamento específico, de aquello que diferencia esta relación de otras tantas relaciones de poder. Una crítica que fue realizada -con asidero- a Foucault (por Poulantzas y Cacciari, entre otros⁵⁶) es que las diferencias entre relaciones de poder aparecen en *gradaciones* de intensidad. Por puntualizar en la *disciplina* como dispositivo específico podemos pensar en el lugar de trabajo como una versión simplemente *empalidecida* de la cárcel. De algún modo ese problema subsiste en estos abordajes porque analizan la relación laboral como una relación de poder sin remitir a su especificidad. Sin embargo, esta debilidad tiene un efecto liberador: la mirada no se ciñe a prácticas significativas desde el tamiz del fundamento específico de la relación laboral.

El planteo puede resultar en exceso sutil, sin embargo, adquirió centralidad en la investigación tanto en el momento del trabajo de campo como en el análisis de los datos. Sólo para ilustrar más claramente el sentido usaré un pequeño ejemplo: al ingresar a los mercados Wal Mart se pueden encontrar decenas y decenas de “caritas smile” en carteles colgados de los techos. En color amarillo una carita redonda con una amplia sonrisa. ¿Parte del decorado?; ¿decorado para los clientes de Wal Mart?; ¿acaso afecta de algún modo el fundamento de la relación capital-trabajo y el movimiento de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo? Pienso que difícilmente desde la perspectiva de los trabajos del DPL puedan ser captadas estas prácticas aparentemente exógenas a la dinámica específica de lucha de la relación estudiada. En las perspectivas del poder y la resistencia, el problema se desplazaría desde la imposibilidad de verlas hacia la ausencia de una ponderación (al momento de analizar los datos) de esa práctica como práctica de poder en el marco de una relación que posee

⁵⁶ Cacciari (1993) y Poulantzas (1980).

un fundamento específico. Lo cierto es que al comenzar esta investigación (hacia fines de 2000) esas caritas referían a una “cultura organizacional” (ya usando la terminología de algunos de los estudios a los que referiré en breve) con capacidad de afectar la relacionalidad estudiada. La “sonrisa” multiplicada alrededor de cada trabajador es un modo de afectar un estado de ánimo o, cuando menos, una gestualidad (externidad). Analizada en articulación con otras prácticas, define parte de las cualidades de la mercancía ofrecida: buena atención, predisposición y una entrega emocional al cliente de la empresa. Hace poco tiempo, comencé a ver esas mismas caritas pero transmutadas, con la tristeza como estado de ánimo destacado. Son pancartas improvisadas en distintas situaciones (paro de actividades, blogs, asambleas) de organización de los trabajadores: “ustedes se ríen, nosotros estamos tristes”. Un proceso de *des-identificación* con esa forma subjetiva de ser y estar en la empresa permite comprender también las múltiples formas de resistir que intervienen en la dinámica cotidiana de la relación laboral. Ahora bien, y por último, la debilidad de las PPR reside más bien en el momento analítico ya que las prácticas de poder, ínfimas y múltiples, concluyen siendo una “diseminación anárquica” cuando no se ponderan analíticamente teniendo en cuenta el tipo de relación en la que se inscriben.

Es en el marco de estas preocupaciones que construimos la noción *dispositivos de poder* como herramienta fructífera para nuestra investigación. Dicha herramienta será aplicada en los tres capítulos que integran la primera parte de esta tesis: la exaltación de la debilidad del trabajo (Capítulo 2), el destierro de la alteridad (Capítulo 3), la esquilmación inmediata (Capítulo 4).

“All Quiet on the Workplace Front?” es el título de un artículo bisagra del debate de las PPR. Sus autores son exponentes centrales de esta perspectiva: Stephen Ackroyd y Paul Thompson; el artículo se publica en *Sociology* en 1995.

La pregunta que lo titula contiene los ejes medulares de la disputa intelectual al interior de las PPR. Ese artículo es la fundamentación de la respuesta negativa a esa pregunta. El problema detectado-denunciado por los autores tiene un nombre: Michel Foucault. Su aplicación indiscriminada a los estudios del trabajo ha llevado a una clausura teórica que pretende transferirse a la realidad material. La analítica foucaultiana está hecha de esa denunciada “esencia fagocítica”⁵⁷ que impide constatar las resistencias, las disidencias, las fugas, los movimientos inasibles a quien ejerce la

⁵⁷ Poulantzas (1979).

posición dominante en una relación de poder. “No es que no existan, no se ven”, “se trata de cavar más profundo o de ver diferente evitando los puntos ciegos de teorías específicas o las limitaciones de metodologías particulares”⁵⁸, es el fondo del argumento de este trabajo que se subleva frente al silenciamiento de las resistencias.

La dimensión medular que estructura esta perspectiva es la *identidad-subjetividad*. En su variante foucaultiana, el nuevo management y las formas contemporáneas de organización del trabajo han posibilitado superar la “última frontera del control”⁵⁹. La subjetividad ha sido colonizada, identidad laboral y empresaria se han fusionado, la internalización de la mirada se ha completado; para decirlo de maneras sólo un poco más extremas que ciertas líneas de investigación que enmarcamos en esta perspectiva⁶⁰.

En una suerte de afirmación invertida, otro núcleo de bibliografía hallaba las resistencias en un sinnúmero de prácticas⁶¹: el chiste, la parodia, la ignorancia simulada, la ironía, el escepticismo, la falsa sumisión, la sobreactuación de lo esperado, la indiferencia y hasta el cinismo. Los lugares de trabajo hasta entonces constatados en sus silencios y clausuras⁶² resurgían ahora desde esta perspectiva *plagados de expresiones de disidencias y de micro-luchas*.⁶³

Ese movimiento polar entre el derrotismo y la romantización⁶⁴, en una primera impresión improductivo, fue sin embargo el que permitió visibilizar el extenso trayecto entre “trabajadores que derrotan al sistema” y “trabajadores que lo sostienen y reproducen”⁶⁵, entre el conflicto abierto y el consentimiento total⁶⁶.

⁵⁸ Thompson y Ackroyd (1995: 629).

⁵⁹ Esta es la tesis central de Ray, C. (1986).

⁶⁰ Ver en especial, además de Ray, los escritos de Deetz ([1992], 1999); Sewell, y Wilkinson, B. (1992); Knights y Willmott (1989); Delbridge, Turnbull, y Wilkinson (1992).

⁶¹ Así como las perspectivas sesgadas hacia el poder se inspiran en Michel Foucault, este desplazamiento hacia las resistencias utiliza de Certeau ([1980], 1996) y Scott (1985).

⁶² Quien escribe, por ejemplo, titulaba una ponencia en 2001 del siguiente modo: “Los jóvenes en los espacios laborales: el silenciamiento de las reivindicaciones y la deconstrucción de lo colectivo”. Ver Abal Medina y Crivelli (2001).

⁶³ Se propone en especial la lectura de Thompson y Ackroyd (1995); Fleming y Sewell (2002); Collinson (2002); Fleming (2005); Fleming y Spicer (2007); Drummond (1998).

⁶⁴ El término “romantización” es utilizado por Abu-Lughod (1990). Otras críticas interesantes en este sentido pueden encontrarse en Ortner (1995) y para aquellas especialmente dirigidas hacia las perspectivas del lugar de trabajo, se recomienda Mumby (2005).

⁶⁵ Fleming y Sewell (2002) y Fleming y Spicer (2007).

⁶⁶ Thompson y Ackroyd (1995).

El principal mérito de esta bibliografía es la capacidad, polémica mediante, de haber detectado la dimensión predominante de inscripción de las disputas laborales al interior de empresas en tiempos contemporáneos. Si la “corrosión del carácter”⁶⁷ se transforma en un objetivo empresario⁶⁸, si la dominación empresaria reemplaza su prioridad desde el *saber hacer* hacia el *saber ser*, entonces los modos de luchar, de resistir y de impugnar esa forma renovada de transformación de fuerza de trabajo en trabajo efectivo podrían registrar esos desplazamientos. Vale nombrar a título ilustrativo uno de los postulados paradigmáticos de la nueva gestión de recursos humanos: el “*coaching ontológico*” cuyo objetivo es, como lo indica el nombre, el entrenamiento del ser⁶⁹.

Las “*resistencias subjetivas*” y las “*luchas por la identidad*” ocupan el centro de la escena de esta bibliografía “contestataria” frente a los enfoques que adhieren a la tesis de la colonización subjetiva. En muchos casos, estas perspectivas se nutren de las de género para identificar las numerosas prácticas que intervienen en esa “*rebelión silenciosa*” de las mujeres en la transformación de las familias⁷⁰ y que se ensayan en los lugares de trabajo. Interesante resulta, además, destacar cómo a la par que los afectos acrecientan su participación en el proceso de valorización capitalista feminizando el trabajo; también las culturas de resistencias femeninas se activan y resignifican para afectar la relación capital-trabajo.

Son las estructuras profundas de la identidad⁷¹ las que enfrentan a esta intelectualidad. En un polo, los foucaultianos, constatando la introyección del susurro

⁶⁷ La expresión titula uno de los libros de Sennett ([1998], 2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*.

⁶⁸ Y ello por diversos motivos, en principio, como magistralmente lo fundamentan Boltanski y Chiapello (2006) por las formas de captura e integración de los valores expresados en las luchas sociales de finales de los años sesenta. Pero también en las transformaciones productivas de diversificación de la producción y de crecimiento exponencial del sector servicios. Flexibilidad, creatividad, compromiso y fidelidad se utilizan de modos complejos al interior de las empresas para asegurar la transformación de fuerza de trabajo en trabajo efectivo.

⁶⁹ Vale destacar que existen seminarios, cursos y hasta postgrados completos dedicados al *coaching ontológico*. Como se establece en las propagandas del *Diplomado Internacional en Coaching Ontológico*: “La palabra *Coaching* significa *Entrenamiento* y viene del ámbito de los deportes donde el *coach* es el director técnico que le dice a los jugadores cómo lograr una mejor *performance*. *Ontología* es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. O sea, literalmente, *coaching ontológico* significa entrenamiento en el ser”.

⁷⁰ Una revisión sobre cómo esos saberes son reutilizados en los lugares de trabajo en la forma de luchas por la identidad se puede encontrar en Lada (2008).

⁷¹ Guattari y Rolnik (2005: 95).

incesante de la lógica disciplinaria en el seno de las subjetividades mismas⁷², el logro del objetivo máximo de la sociedad disciplinaria, abastecido y realizable también por las grandes transformaciones tecnológicas⁷³. En el otro polo -inclinados hacia otros abordajes como el de de Certeau y Scott- la irreductible libertad del ser, la indeterminación de la identidad propia. La mirada desplazada hacia esas prácticas de contrapartida, ínfimas, que ilustran una relación con final, aún, abierto.

Me gustaría compartir (y sincerar) un registro de simple “impresión” rememorando ciertas lecturas realizadas en estos últimos años de los graduales avances de investigación de este polo sesgado hacia las resistencias. Como narraba previamente, la forma de mirar las resistencias de los teóricos del proceso laboral capitalista me parecía inconsistente. En cambio este núcleo de debate resultaba atractivo para definir mi problema de investigación no sólo porque refería a un mismo específico histórico sino porque en el marco de sus desarrollos se había señalado esas inconsistencias como punto de partida, como un obstáculo para el desarrollo de estos estudios en torno al lugar de trabajo.

Sin embargo encontraba entre los segundos un espíritu excedido en celebración y optimismo sobre estas formas de manifestar las resistencias, a las que llamaré retomando a Fleming, “*resistencias subjetivas*”. El capitalismo neoliberal periférico, al menos en su versión argentina, no dejaba demasiada posibilidad para el optimismo. Más aún en los testimonios y fuentes obtenidas en tiempos de cadencia detenida en los lugares de trabajo, allá por los años 2000 y 2001⁷⁴.

Por lo tanto esas producciones teóricas leídas desde ese *aquí y ahora* resultaban hasta absurdas. El ensimismamiento con las minúsculas formas de disentir concluía autonomizando esas prácticas de la relación en la cual se hallaban inscriptas, de su capacidad para afectarla y de disputar la magnitud y la intensidad de la asimetría de la relación. Esa celebración por momentos exagerada sólo era sostenible a costa de una

⁷² Esta expresión corresponde a Hardt y Negri (2002: 291).

⁷³ Diversa bibliografía trata estas problemáticas. Las transformaciones del panoptismo desde las disposiciones arquitectónicas hacia los sistemas electrónicos que permiten “atravesar paredes” por ejemplo son analizadas en Sewell y Wilkinson (1992). Una versión más ambiciosa y abarcadora de las transformaciones puede encontrarse en De Angelis (2002) en torno a la idea de panóptico fractal. Estudios locales que aportan valiosos elementos inscriptos en el análisis de los lugares de trabajo hay varios: Morayta, Pirillo y Zukerfeld (2008), Colectivo Quién habla (2006). Me permito citar también trabajos propios: Abal Medina (2005 y 2006).

⁷⁴ Como se puede constatar en el anexo metodológico, una importante cantidad de fuentes primarias son recolectadas en esos años.

ruptura analítica. En ciertos artículos y trabajos las aseveraciones se volvían confusas de modo tal de proclamar una suerte de *reino de la ambigüedad* en el cual nada podía ser definido por su apariencia: el consentimiento siempre puede enmascarar una resistencia, y viceversa⁷⁵. Una sonrisa al momento de atender a un cliente, esa misma (por ejemplificar) que circunda en los carteles a los cajeros de Wal Mart, podía ser más que una “*sonrisa afectiva*” una “*sonrisa burlona*”. Cualquier práctica de consentimiento se volvía sospechosa, ambigua y trocable en su significado.

Por ello posiblemente el cuadro general era de una sobreestimación de las resistencias que además desentonaba en exceso con la realidad local de brutal y acrecentada asimetría de la relación capital-trabajo. ¿Qué es una resistencia?, ¿qué prácticas podían clasificarse como resistentes?, ¿cómo definir con mayor precisión el fundamento de la relación capital-trabajo a los efectos de inscribir las prácticas de los trabajadores y su significación en el marco de esa relación? En especial en la segunda parte de este trabajo desarrollamos conceptual y empíricamente una respuesta a estas preguntas.

Sin embargo aquí quiero destacar algunas nuevas intersecciones entre esta bibliografía y la perspectiva de análisis ensayada en esta tesis. De las numerosas aproximaciones al problema de las resistencias que fui rastreando principalmente en revistas académicas⁷⁶, se destacan dos producciones en formato de libros: *Organizational Misbehaviour* de Thompson y Ackroyd y *Contesting Corporation* de Fleming y Spicer. En ambas se opta ya sea por rectificar o por evitar el uso de la noción resistencia⁷⁷. Los autores del primer libro prefieren apelar a otra noción, la que indica el mismo título: “*misbehaviour*”⁷⁸. Definen esta noción “como cualquiera cosa que hagas

⁷⁵ Por ejemplo Drummond significa estas prácticas recurriendo a las distintas formas de lucha contenidas en las artes marciales (judo, atemi y aikido). Refiriendo al aikido (técnica que se aplica de manera defensiva cuando el oponente es el primero en atacar, consiste en *tirar* cuando el otro empuja y viceversa; es el espíritu de la lentitud y la velocidad armonizando el movimiento del cuerpo con la energía interior del oponente) muestra cómo es posible direccionar y usar la energía del oponente y, a partir de ello, analiza cómo el consentimiento puede ser usado para enmascarar la resistencia.

⁷⁶ Es en especial la sociología del trabajo británica la que realiza numerosos aportes en el marco de esta perspectiva del poder y la resistencia. Pueden rastrearse numerosos artículos, muchos en debate y crítica entre sí, en revistas académicas como *Sociology* y *Organization Studies*.

⁷⁷ Es interesante constatar incluso cómo gradualmente desplazan la clasificación de resistencia del centro de la escena al comparar los artículos con avances preliminares de investigación divulgados en revistas académicas con los desarrollados en estos libros.

⁷⁸ Aquí será traducido como “conducta disidente”.

en el trabajo que no se espera que hagas”⁷⁹. Los segundos prefieren adjetivar el tipo de resistencia aludido como “resistencias subjetivas”.

El denominador común de estos abordajes está dado por el artesanal ejercicio de desmenuzamiento del tipo de prácticas que renuevan un modo de transformar el lugar de trabajo en ese terreno disputado al que refería Edwards.

Thompson y Ackroyd evitan la noción de resistencia, afirman: “así como los teóricos del proceso laboral prefirieron en determinado momento referir a la noción de resistencia y no a la de ‘lucha de clases’ para analizar la realidad de los lugares de trabajo; nosotros preferimos la de ‘misbehaviour’”⁸⁰.

El argumento central es que en momentos de aparente quietud, la búsqueda de conductas oposicionales impide comprender qué sonoridad específica recorre las empresas. “Intentamos llenar un vacío, agregando una dimensión y un vocabulario que permita a las personas pensar de manera diferente las conductas del lugar de trabajo”⁸¹.

De este modo, en la obra mencionada, ambos autores recrean un cuadro de numerosas nuevas/viejas, resignificadas, prácticas de “mis-conducta” que pueden ser pensadas en términos de las distintas dinámicas de disputa por la apropiación: del tiempo, del trabajo, del producto, de la identidad. Y a su vez inscriptas en una complejidad de relaciones entre trabajadores y empresa: compromiso, cooperación, cumplimiento, distanciamiento⁸², hostilidad manifiesta. El management y los trabajadores están comprometidos en una lucha constante para apropiarse y reapropiarse de los recursos materiales y simbólicos abarcando esa complejidad de posibilidades que se expresan con “pérdida de tiempo”, ausentismo, robos, sabotajes, rituales de humor, rotación, juegos de sexo, sub-culturas, etc.⁸³

Para estos autores la “conducta disidente” alude a toda esa esfera de prácticas posibles, intermedias, entre la resistencia y el control⁸⁴. Las luchas por la apropiación y reapropiación de la identidad muestran una mayor relevancia. El punto de vista del

⁷⁹ En inglés: “Anything you do at work you are not supposed to do”.

⁸⁰ Thompson y Ackroyd (1999: 163).

⁸¹ Thompson y Ackroyd (1999: 165).

⁸² La palabra traducida es “withdrawal”.

⁸³ Thompson y Ackroyd (1995). Una primera aproximación a ese cuadro complejo se desarrolla en el primer capítulo “Why Organizational Misbehaviour?”.

⁸⁴ Thompson y Ackroyd (1995: 24).

empleador o del manager, desde el cual el trabajador quiere identificarse con la empresa, no es más que una expresión de deseo, las más de las veces, inconcretable.

Fleming y Spicer⁸⁵ realizan una muy interesante aproximación a la problemática de la resistencia. Retomando el punto de vista desde el cual manifestaciones tales como la ironía y el cinismo han sido analizadas como reaseguros del orden establecido, destacan cómo también pueden devenir en un modo de ejercitar las resistencias, revelando lo absurdo de los lugares de trabajo contemporáneos.⁸⁶

Retomando buena parte de la argumentación en torno a la ideología de Zizek cuestionan dos tesis clásicas de las investigaciones con sesgo hacia el poder (P[P]R): la *tesis de la identificación* y la *tesis de la interiorización*. Frente a la primera sostienen que el poder no sólo funciona a través de la identificación sino que también lo hace, y de manera muy productiva, a través de la *des-identificación*⁸⁷, en contraposición a la segunda, según la cual la *subjetividad es también externa*. “Crear un espacio para respirar” o “liberar la interioridad” son formas de asegurar el funcionamiento efectivo de la compleja economía simbólica de los lugares de trabajo.

Es esta complejización del ejercicio del poder contemporáneo la que posibilita abrir interrogantes sobre las potencialidades de las resistencias. Abortadas por las tesis de la identificación y la interiorización, reaparecen como oportunidad al situar “el distanciamiento” que se encuentra involucrado en la des-identificación y en la externalización de la creencia. La resistencia subjetiva se ejercita a través de la utilización del distanciamiento. Los autores abren nuevos interrogantes: ¿cómo pueden la des-identificación y la externalización de la subjetividad ayudarnos a entender las formas de resistencia que podrían desarrollarse en los lugares de trabajo contemporáneos?

Una de las prácticas analizadas es la de *crear demasiado*. Pensando en el buzón de sugerencias de Wal Mart, por ejemplo, equivaldría a “tomar muy en serio” la

⁸⁵ Fleming y Spicer (2007).

⁸⁶ Se recomienda, en especial, el Capítulo 4: “Dis-identification and resentment: the case of cynism” (Fleming y Spicer, 2007: 69-89).

⁸⁷ En este sentido retoman de Zizek la idea que se concreta en este fragmento de ese autor: “... práctica ideológica de la desidentificación. Es decir, habría que invertir la noción convencional de que la ideología provee una identificación firme a los sujetos, constriñéndolos a sus roles sociales: qué pasa si en un nivel diferente -pero no menos irrevocable ni estructuralmente necesario- la ideología es efectiva precisamente construyendo un espacio de falsa identificación, de falsa distancia hacia las coordenadas reales de la existencia social de esos sujetos?” (Zizek, 2003: 111).

importancia que las ideas del trabajador pueden tener para la empresa y colocar en el buzón decenas de cartas diarias quebrando, tanto su función simbólica, como la administración gerencial de ese dispositivo. Otra posibilidad se relaciona con las afirmaciones empresarias sobre el cliente -“el cliente es el rey”-: un *creer demasiado* podría conllevar a acceder a cualquiera de sus pedidos⁸⁸, generando perjuicios económicos para la empresa. La sobre-actuación del canto de un himno de la empresa o de la sonrisa y la cordialidad pueden corroer la legitimidad simbólica de la empresa.

En definitiva para estos autores los lugares de trabajo contemporáneos están repletos de trabajadores que no creen en los roles que desempeñan y que, activamente, se des-identifican de la autoridad, la organización y sus productos.⁸⁹

Estas miradas que proliferan y adquieren consistencia en el desarrollo de este debate nos permiten enriquecer la mirada ejercitando alternaciones y despliegues del punto de vista. La corrosión del carácter puede transformarse en un espacio laboral corroído, la cultura empresarial incorporada en la cultura empresarial actuada, la des-identificación invisible en des-identificación activa y oposicional. Ellas posibilitan *recrear una cotidianeidad laboral en su dinámica (movimiento), proceso, complejidad, multiplicidad de significados y en su campo de posibilidades*. Asimismo, posibilitan definir la especificidad y gravitación que adquieren ciertas formas de manifestación de las resistencias.

Este debate, en su sesgo hacia las conductas disidentes y las resistencias, posee también dos problemas centrales: una *exacerbación de la dimensión cultural* y una *indiferencia teórica en torno al colectivismo*.

El elemento coercitivo del capitalismo neoliberal contemporáneo como garantía de reproducción de una relacionalidad de asimetrías intensificadas es extensivo y contemporáneo de las nuevas formas del management. Y la paradoja de esa coexistencia se encuentra descuidada tanto entre quienes sostienen la colonización subjetiva como entre quienes enfatizan en la extensa gama de posibilidades que se escurren de tal clasificación. Las disputas en torno a la subjetividad, el carácter, la identidad, se despliegan en un campo social cuyo entramado es de amenaza a la supervivencia física

⁸⁸ Esta práctica alcanzó los titulares de los medios: “Empleada de Wal Mart aplicaba rebajas por su cuenta”, corresponde a una sucursal en Missisipi, Estados Unidos (24 de enero de 2009 en *Associated Press*).

⁸⁹ Fleming y Spicer (2007: 83).

y laboral, a una supervivencia de bienestar, a una supervivencia proyectable. Es decir que aquellas disputas adquieren también la tonalidad de la precarización del trabajo en sus diversas manifestaciones.

El colectivismo⁹⁰ es, sin duda, el gran ausente en el debate. Partiendo de la constatación del debilitamiento de las formas de colectivismo institucionalizadas (un tipo de sindicalismo, un procedimiento de negociación colectiva, un modo de manifestación del conflicto como el paro) se proponen analizar otras prácticas de resistencia, o conductas de disidencia, y de este modo implícitamente silencian la reflexión sobre el trabajador colectivo, y sobre las formas de cooperación del capital y aquellas que organizan el trabajo como sujeto colectivo.

Individualismo y colectivismo suelen aparecer como términos exhaustivos y excluyentes. Lo cierto es que las formas de existencia colectiva son insolubles. Por ello, no problematizar al lugar de trabajo como un terreno de disputa en el que se inscribe la lucha en torno a esas formas de existencia colectiva supone olvidar uno de los fundamentos específicos de la relación antagónica entre capital y trabajo y, como sostendremos luego, también relegar el potencial transformador que se alberga en la disputa de una forma de existencia colectiva alternativa al capital.

Ambas problemáticas (los olvidos de la coerción y el colectivismo), en la medida de la constatación de una ausencia, se transformaron en preocupaciones permanentes del proceso de investigación. Lecturas, entrevistas, observaciones en el campo, debates con colegas, fueron a lo largo de estos años motivadas por los hallazgos y los límites que aparecían, a la luz de mi problema de investigación, en el DPL y en las PPR.

Posiblemente esas ausencias me animaron a abordar con mayor sistematicidad un núcleo de debates que evidenciaban cómo coerción y colectivismo se anudaron en la historia local. Más específicamente me aboqué a la lectura de bibliografía que aborda la historia del sindicalismo en los lugares de trabajo en la historia argentina de las últimas décadas.

⁹⁰ Las principales críticas en este sentido pueden rastrearse en Martínez Lucio y Stewart (1997), Mulholland (2004) y Stewart (2008). Estas tres referencias realizan una crítica a Thompson y Ackroyd (1995), quienes se defienden en su libro *Organizational Misbehaviour* (1999).

Estudios sindicales sobre Argentina. Reversibilidad sindical y lugar de trabajo

*“Se comunica a la población que todas las fuentes de producción y lugares de trabajo, estatales y privadas, serán considerados objetivos de interés militar”
(Comunicado N°4 de la Junta Militar – 25/03/76)*

La práctica sindical ha sido el objeto de estudio más complejo de este trabajo de investigación. Tanto el abordaje conceptual como el empírico contienen una trabajosa historia de aproximaciones elusivas que se proponían determinar el interrogante realizado a dicha práctica, su singularidad en el marco del problema más amplio sobre la relación cotidiana del capital y el trabajo en grandes empresas.

Es un núcleo de estudios y líneas de investigación sobre Argentina el que me ha brindado numerosos elementos para abordar la práctica sindical. La necesidad de definir con mayor rigor su especificidad conceptual y, a su vez, las particularidades históricas del sindicalismo argentino, surge en especial del proceso de recolección de testimonios en los últimos años del trabajo de campo⁹¹. ¿Por qué? Una aproximación inicial: en la última etapa del campo fueron realizadas las entrevistas a delegados y activistas de supermercados y call centers. Asimismo, asistí a numerosas manifestaciones, encuentros de discusión, escraches y también a algún paro de actividades. Esta concentración en el tiempo se relaciona con la mayor visibilidad que adquirieron tanto los sujetos referidos (delegados y activistas) como las formas de protesta en los lugares de trabajo.

A su vez, inscriptos en la cadencia particular de estos años, de los relatos surgían *usos de la historia*, una memoria activada en la medida que nombres propios y acontecimientos eran mencionados para definir los sentidos de sus reivindicaciones. Como lo decíamos en la introducción de esta tesis, la historia en pausa en años anteriores aparecía apropiada entre estos jóvenes que en muchos casos inauguraban una militancia laboral teniendo en su haber las experiencias de 2001⁹². Una ilustración de ese tránsito político desde las experiencias assemblearias a la organización del lugar de trabajo aparece patente en el siguiente testimonio: “después de lo que pasó en el 2001, surge todo el auge de las asambleas y ahí empiezo a hacer algo muy importante para todo esto, para lo actual, que es militar. Empiezo a acercarme a las asambleas, empiezo,

⁹¹ En especial en aquel realizado entre 2006 y 2008. En el Anexo Metodológico se pueden encontrar detalladas las fechas de realización de entrevistas individuales y grupales.

⁹² En especial entre los trabajadores de call centers.

bueno, la primera experiencia de participación ciudadana, de democracia directa. Empiezo ahí, ¿no? Y milité en un barrio durante tres años. En, ahí, acá en Paternal, en un asentamiento que se llama La Lechería... éramos bien de la matriz política del final de los noventa que es el autonomismo, el marxista autonomista, es la matriz política, esto, todo el ejemplo del zapatismo, que se desparramó [...] El salto se da cuando uno, cuando nos surge la necesidad, [...] de cambiar algo frente a alguien, te das cuenta que no alcanza con, con la forma en que se deciden las cosas, sino qué hacés después de haberlo decidido [risas]. Ese es el problema. Me parece que a mí me surgió mucho en el call center porque era mi laburo. Porque la militancia de barrio tiene ese distanciamiento porque el problema está en el otro, no está en uno. [...] El problema aparece cuando el problema está en uno [...] el problema lo teníamos nosotros que teníamos un promedio de 180 llamadas por día”.

En 2007, en un panel integrado por Schuster, Palomino, Gómez y Tribuzio se discutía en torno al siguiente interrogante formulado por el primero: “¿en qué medida la experiencia de la transformación de la protesta, la protesta de los desempleados, la protesta en territorio, los cortes de ruta, la protesta piquetera, va a tener impacto en las nuevas formas de organización sindical que se vienen?”⁹³. Más allá del olvido en torno a la experiencia asamblearia barrial, la pregunta resulta sumamente sugerente. El capital, en su forma de empresario individual, el lugar de trabajo en tanto espacio empresario, requieren una redefinición de las prácticas de protesta pero, sin duda, integran el reservorio de experiencias más cercanas y más propias a estos grupos de trabajadores jóvenes.

Esa pregunta será retomada en la tercera parte de esta tesis para pensar las resistencias en los lugares de trabajo y los modos de politización de organizaciones de trabajadores jóvenes. Aquí sólo se pretende ilustrar el porqué de una lectura más sistemática de la literatura argentina sobre el sindicalismo.

Muchos militantes jóvenes *re-visitan* el sindicalismo argentino con el objeto de resignificar la horizontalidad, en tanto rasgo saliente de sus prácticas políticas inmediatas, pero ahora en espacios sociales regidos por relaciones ostensiblemente

⁹³ Panel: “De la protesta social al conflicto sindical”, *Primer Congreso Internacional de Relaciones de Trabajo*, Universidad de Buenos Aires, septiembre de 2007.

verticales (empresas). En este sentido, *forma asamblearia*⁹⁴ y *forma sindical* aparecen debatidas, articuladas y ensayadas de maneras diversas. Este proceso es de enorme riqueza social y política, y concentrará mi atención más adelante.

El cordobazo, el viborazo, el “setentismo”, la dictadura, Tosco, Rucci, las CGT, la CTA, surgían con una gravitación que, a juzgar por los testimonios que había recopilado hasta entonces, resultaba contrastante y no dejaba de generarme sorpresa. Parafraseando el testimonio citado, el 2001 se ‘desparramó’ hacia los lugares de trabajo, pero ello conllevó cierto tiempo, el necesario para redefinir lecturas de las relaciones, los lugares, las formas de organización, las oportunidades y para revisar la historia como reservorio de experiencias.

Es este marco, superficialmente aludido, el que me lleva a realizar un recorrido en torno a la historia sindical de las últimas décadas. Sin embargo, no es un recorrido histórico el que quiero narrar en estas páginas. Sino retener el abordaje conceptual que subyace a esta bibliografía.

El punto de partida es señalado por Juan Carlos Torre: el sindicalismo se constituye, desde los cambios sociales y políticos operados entre 1946 y 1955, en un *hecho central* de la vida social y política. Su gravitación en la vida nacional es fundamental más aún si, desde una perspectiva comparativa, se analiza su presencia en otros países de la región⁹⁵.

Ahora bien, en ciertos escritos el sindicalismo es abordado como práctica saturada. Para clarificar lo dicho bastan algunos ejemplos: “los sindicatos están cada vez más dedicados a negociar con el sector capital y cada vez menos inclinados a combatirlo

⁹⁴ En el sentido establecido por Svampa (2008). Los trabajos de Svampa han sido en este sentido centrales porque la socióloga ejercita dos miradas que aportan muchos elementos al problema de investigación de esta tesis. El sindicalismo es abordado en plural en su libro *La plaza vacía* (en co-autoría con Martuccelli, 1997) definiendo las distintas formas sindicales que coexisten en la Argentina contemporánea. Entre ellas de especial interés resulta la que se ilustra con un estudio de caso: el Sindicato de Empleados de Comercio. En segundo lugar, otro grupo de trabajos, varios de ellos compilados en *Cambio de época* (2008), analizan las prácticas y formas de construcción de poder social que surgen del estudio de una multiplicidad de movimientos sociales. De esta forma se puede analizar en muchos de ellos cómo se esparce una suerte de *ethos militante* de época que se traduce de formas específicas en los lugares de trabajo.

⁹⁵ Torre (2004: VIII-XI). Agrega también: “sólo cuando en una sociedad industrial se está en presencia de una clase obrera, por un lado, homogéneamente articulada como clase social y, por otro, ampliamente incorporada en un nivel nacional a la comunidad política, se puede hablar de la vigencia del sindicalismo como fuerza social” (XI).

frontalmente”⁹⁶, “los sindicatos no son organizaciones revolucionarias, son de reforma y de conservación”⁹⁷, trabajos que, en especial, desde las reformas estructurales de los años noventa problematizan el sindicalismo como simple grupo de interés⁹⁸. La caracterización por etapas es otra lectura que puede tender a un análisis de tipo esencialista en torno al sindicalismo. Arturo Fernández⁹⁹, por ejemplo, analiza las diferentes etapas del sindicalismo en la historia argentina refiriendo al sindicalismo revolucionario, reformista, integrado, confrontacionista, colaboracionista, etc. En estos trabajos, los científicos sociales saturan el significado, el sentido y la dirección que puede asumir el sindicalismo. Por lo general, se trata de una larga tradición de estudios que mira a los actores principales (los dirigentes sindicales, funcionarios, políticos, empresarios) e indaga las fuentes de las declaraciones públicas, los documentos oficiales, los grandes discursos¹⁰⁰. Es en la búsqueda de la “predominancia” y la asignación de “coherencia” a los grandes actores (la CGT, por ejemplo) donde se aborta la capacidad de analizar la complejidad y el entramado de disputas que en diversos momentos históricos caracterizó a la práctica sindical.

Siguiendo de algún modo la afirmación de Edward Thompson: “a medida que algunos de los actores principales de la historia se alejan de nuestra mirada -los políticos, los pensadores, los empresarios, los generales-, un inmenso reparto de actores secundarios, que habíamos tomado por meros figurantes en el proceso, ocupa el primer plano de la escena”¹⁰¹; me aboqué a rastrear otros estudios e investigaciones sobre la práctica sindical en Argentina. En especial investigaciones cuyo punto de partida es el reconocimiento del potencial de *reversibilidad*¹⁰² de la práctica sindical como rasgo específico. Rasgo que entonces invalida la saturación de su significado desde los abordajes teóricos. Resulta interesante destacar la correspondencia entre esta

⁹⁶ Fernández, Arturo (1984: 4).

⁹⁷ Godio, Julio. Entrevista publicada por el diario *Página 12* el 16 de noviembre de 2008.

⁹⁸ Murillo (1997) y Etchemendy y Collier (2008).

⁹⁹ Fernández (1984).

¹⁰⁰ En otros casos, la palabra de los trabajadores, de los delegados sindicales, de los militantes de base, aparece pero con los límites de la aplicación de cuestionarios y encuestas.

¹⁰¹ Thompson, E. P., citado en Gilly (2006).

¹⁰² La idea de “reversibilidad social permanente” corresponde a Perry Anderson (1973). Se recomienda la lectura de su trabajo: “Alcances y limitaciones de la acción sindical”. En particular la problematización “poder para” y “poder sobre” que aquí no podremos retomar por problemas de espacio.

perspectiva y la *centralidad otorgada a los lugares de trabajo*¹⁰³. Es el lugar de trabajo, en tanto espacio de encuentro cotidiano, el que brinda oportunidades para que la práctica sindical rutinizada devenga resistencia al orden, lucha activa y disputa frente al capital y el orden social. En este sentido delegado sindical y comisión interna expresan la institucionalidad colectiva menos sedimentada del sindicalismo.

En la historia argentina la militancia laboral a nivel de establecimientos encarnó de manera privilegiada aquel potencial. Tal como es analizado y documentado por James, “*el símbolo del nuevo equilibrio de fuerzas en las fábricas y la resistencia de los empleadores a modificarla fue la ‘comisión interna’*”¹⁰⁴.

Las comisiones internas que se habían consolidado en las fábricas desde 1946 comienzan a ser sistemáticamente señaladas por el empresariado como obstáculo para sus aspiraciones de ganancia y para el aumento de la producción.

En el *Congreso de la Productividad y el Bienestar Social* realizado en marzo de 1955 -convocado por la CGT y la CGE a fines de 1954- Gelbard objeta la posición “asumida por las *comisiones internas* en muchas fábricas donde alteran el concepto que dice que la misión del trabajador es realizar un trabajo justo por un jornal justo... tampoco es aceptable que por motivo alguno el *delegado* toque su silbato en una fábrica y la paralice”¹⁰⁵.

El fundamento de ese Congreso debe hallarse en cómo se proponía afrontar el peronismo la puja distributiva frente a las tendencias inflacionarias que impedían un equilibrio sostenido entre precios y salarios. Perón había afirmado en 1954: “ya no es posible que se beneficie un determinado sector de la actividad económica mediante el aumento de su participación en la distribución de la renta nacional en detrimento del resto, sino que la mayor retribución únicamente se ha de lograr elevando la cantidad de

¹⁰³ Podemos rastrear esta forma de abordaje que analiza el lugar de trabajo, la figura de los delegados y comisiones internas, y una concepción de la práctica sindical como práctica paradójica y con potencial de reversibilidad en *Pasado y Presente* (1965 y 1973), Nun (1973), Jelin (1975 y 1978), Gilly (1978), James (1981, 1990), Gordillo (1991), Brennan (1992, 1994), Svampa y Martuccelli (1997), Svampa (2000), Colom y Salomone (1998), Cifarelli y Martínez ([2002], 2007), Martínez ([2002], 2007) y Schneider (2005), Torre (2004). Otros trabajos interesantes con similar abordaje: Moisés (1978) y Tavares de Almeida (1978). En un registro más descriptivo y documentado pueden consultarse Cotarelo y Fernández (1997). Esta enumeración no pretende ser exhaustiva. Por el contrario sólo destacamos algunos trabajos cuya lectura por su abordaje resultó inspiradora y ayudó a definir miradas y herramientas para el análisis de las problemáticas aquí tratadas.

¹⁰⁴ James, D. (1981: 333).

¹⁰⁵ Gelbard en James, (1981: 334).

bienes a repartir. De esa manera, el beneficio general y el mejoramiento de la situación se realizan armónicamente”¹⁰⁶.

El Congreso fue convocado en el marco de estas ideas, *productividad* será la palabra cuyo significado será disputado: producir más sin aumentar la fatiga del trabajador o producir más aumentando la intensidad del trabajo sin un aumento proporcional del salario; dos concepciones que enfrentarían al trabajo y al capital resquebrajando la posibilidad de armonía contenida en la frase citada.

Como en otros momentos, la resistencia comenzó manifestándose en el primer plano analítico que distinguimos en el apartado anterior: negando parcialmente la transformación del tiempo de trabajo en tiempo trabajado. En especial a través del ausentismo (por ejemplo el llamado “lunes de huelga”) y de diversas formas de boicot a los intentos de supeditación de parte del salario a estándares de rendimiento laboral.

Los escritos y documentos de la época muestran con máxima claridad el señalamiento de los delegados y las comisiones internas como amenaza al orden fabril. La preocupación empresarial se intensifica en la medida en que se comprueba que cualquier acuerdo formal con la central de trabajadores o las direcciones sindicales tendiente a asegurar un aumento de productividad resultaba anulado en la práctica concreta del lugar de trabajo desde la organización lograda por las comisiones internas.

La reiterada denuncia empresaria por “la libertad extrema de la que gozan las comisiones internas de las fábricas”; la necesidad de “elaborar un código que normalice las relaciones mutuas entre comisiones internas y patronal, fijando expresamente los derechos y obligaciones de cada parte”; que surgen en el marco del ya mencionado Congreso de la Productividad y en otros eventos¹⁰⁷, previos, organizados por cámaras y asociaciones empresarias son un testimonio de estas preocupaciones.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Perón citado en Godio (2000: 936).

¹⁰⁷ En particular el *Congreso General de la Industria* realizado en mayo de 1953 y el *Congreso de Organización y Relaciones de Trabajo* realizado en agosto de 1954 con auspicios de la Confederación General Empresaria (CGE) y del Instituto Argentino de Relaciones Industriales (IARI). Para más información sobre ambos congresos ver Bitrán (1994).

¹⁰⁸ Para el análisis de las problemáticas en torno a los delegados de fábrica, las comisiones internas y en general la organización en el lugar de trabajo en el marco del Congreso de la Productividad se recomienda la lectura de Jiménez Zapiola y Leguizamón (1988), James (1981 y 1990) y Bitrán (1994). Como lo sintetiza este último luego de un exhaustivo análisis de las relatorías y actas de los debates sostenidos en las diferentes comisiones de trabajo de dicho Congreso en torno al estatuto y funciones de las comisiones internas de fábrica: “...la ofensiva capitalista se sustentó en tres cuestiones primordiales: en primer término, lograr *subordinar el*

James destaca cómo luego del golpe del '55 la organización a nivel de las fábricas y empresas se fortalece también como consecuencia de la intervención de los sindicatos¹⁰⁹: “después del primer momento de desmoralización que sucedió al golpe de noviembre, encontramos a mediados de 1956 la aparición de una *red semiclandestina de comisiones internas* lideradas ahora por una nueva generación de militantes que había tenido muy poca o ninguna experiencia gremial antes de 1955. Las actividades que organizaban estas comisiones eran de defensa de los gremios en las fábricas y la resistencia a los ataques sobre las condiciones laborales [...] En vista de la *intervención oficial a la estructura formal de los sindicatos, el rol de organizar y expresar su resistencia cayó, por fuerza, sobre las comisiones internas*. Es así, pues, que emergen como el organismo primordial de la resistencia de la clase obrera”¹¹⁰.

No intento realizar una cronología de la organización en las fábricas y empresas, análisis que no podría asumir en estas líneas, simplemente visibilizar cierta bibliografía en la cual se analiza y documenta esta suerte de ambigüedad sindical que combina, como lo dijera Sartre, institucionalización y acción directa, combatividad y burocratización, integración y transformación.

Me interesa destacar una bibliografía que logra captar la práctica sindical en esa *línea de juntura*, aceptando que su intelección depende de la capacidad de visibilizarla en su propia especificidad. Cuando la singularidad local logra ser reconstruida desde estas miradas pueden comprenderse las aperturas y las clausuras pero también los corrimientos y detenciones sin aplazamientos, las temporalidades propias de los procesos subterráneos, sus silencios y sus pausas, sus formas de sonorizar las resistencias y de disputar la historia. ¿Cómo comprender acontecimientos u

accionar y la propia legitimidad de las Comisiones a los Sindicatos correspondientes. En segundo lugar, *limitar el número de sus miembros*, su *carácter de gestores* en segunda instancia y definir un papel sólo auxiliar para los delegados de sección. Finalmente, imponer la obligación a sus integrantes de que trabajaran como cualquier otro trabajador, realizaran sus reuniones fuera del horario de trabajo y, sólo en casos excepcionales estipulados minuciosamente, pudieran interrumpir su tarea” (Bitrán, 1994: 232, la cursiva es del autor).

¹⁰⁹ Tan pronto asumió el gobierno nacional el presidente de facto Pedro E. Aramburu, la CGT convocó a una huelga general para los días 15, 16 y 17 de noviembre de 1955. Dicha medida fue declarada ilegal por el gobierno de facto, se produjo una violenta represión y las tropas de las tres Fuerzas Armadas procedieron al encarcelamiento de miles de dirigentes y activistas sindicales. Asimismo el gobierno militar dispuso la intervención de la CGT nombrando al Capitán de Navío Patrón Laplacette y extendiendo dicha intervención a todos los sindicatos y regionales adheridos a la central obrera. Para profundizar la relación entre gobiernos de facto y sindicatos durante esta etapa pueden consultarse Cavarozzi (1984) y James (1990).

¹¹⁰ James, (1981: 339).

organizaciones como El Cordobazo o la CGT de los Argentinos, por ejemplo, desde el paradigma determinista de la integración¹¹¹?, ¿cómo analizar la presencia de miles de delegados sindicales y comisiones internas que organizaban cotidianamente los lugares de trabajo en Argentina hacia mediados de los años setenta desde la dicotomía analítica *burocracia/espontaneísmo* que sentenciaba teóricamente al colectivo de trabajadores a dos formas de existencia: un estado de docilidad, cooptación y subordinación absoluta o, por el contrario, a la manifestación, siempre minoritaria, fugaz e irreflexiva, de una frustración¹¹², tal como es desarrollado por Torcuato Di Tella¹¹³? Y también ¿cómo comprender la radicalidad del movimiento obrero en vastos momentos de la historia si sólo se destacan las tendencias de reproducción del capitalismo de la ideología peronista y no otras que también nutrieron esa ideología acentuando la transformación y la crítica al sistema?

En este sentido, los trabajos de Jelin sobre el movimiento obrero y los de James coinciden en señalar la importancia de estudiar los momentos de transformación, de confrontación y de luchas laborales con el objetivo de escapar a “la tiranía de los modelos estructurales deterministas”, y mostrar que la burocratización o la integración de la clase obrera son “eventos creados y condicionados socialmente que pueden coexistir, al menos, potencialmente, con sus opuestos”¹¹⁴. Aparece entonces visibilizada esa línea de juntura a la que referimos más arriba.

¹¹¹ Nos referimos a la noción de integración como “integración al sistema”, perspectivas cuestionadas por James (1990).

¹¹² Di Tella refiere a ella como “espontaneísmo”: “esta otra manifestación de actividad y de pensamiento obrero es más inmediateista, busca efectos y resultados más tangibles y rápidos, tiende a creer que la realidad social puede describirse en forma sencilla” (Di Tella, 1983: 51), “una mentalidad -el espontaneísmo obrero- que emerge en grupos obreros que ya comienzan a analizar las cosas por su cuenta, que empiezan a leer y a estudiar, pero que fácilmente llegan a soluciones simplistas y a formas de acción inmediateistas”, “como se trata de una fuerza potencial con netos caracteres emocionales, pasionales, su captación será más fácil para estructuras totalitarias, o demagógicas, que no tratan de oponer argumentos a esa pasión, sino que simplemente aceptan o aun consolidan y favorecen a los elementos emocionales, para poder manipularlos y desviarlos de su objetivo original” (Di Tella, 1983: 53). Esta perspectiva, que se sustenta en un punto de vista profundamente despreciativo de las formas de organización y de lucha de las clases subalternas, se puede rastrear en numerosos escritos de la época. Se trata de la invisibilización ideológica desde la teoría de la cultura de resistencia obrera, de la capacidad de organización y lucha social en pos de un proyecto social alternativo de los sectores subalternos.

¹¹³ Di Tella, T. (1983).

¹¹⁴ James, (1981: 322).

Jelin destaca cómo “a partir del Cordobazo en 1969 se pueden detectar nuevas formas de acción centradas en las fábricas o lugares de trabajo”¹¹⁵. También destaca el deslizamiento de la conflictividad hacia los fundamentos de las estructuras sindicales, numerosas disputas comenzaban a manifestarse entonces en el plano intra-sindical de dos formas: como confrontación directa hacia la dirigencia sindical, de esta forma las acciones eran de destitución de autoridades sindicales en asambleas, conflictos obreros que no sólo se dirimían entre representantes sindicales y trabajadores en la empresa sino que abarcaban fuertes cuestionamientos a las dinámicas sindicales enfrentando diversos grupos que muchas veces desencadenaban ocupaciones de los “locales sindicales”.¹¹⁶ En segundo lugar, definiendo demandas que se vinculaban muy directamente con las condiciones concretas de esos trabajadores¹¹⁷ y con ello se lograba consolidar la representatividad de líderes nuevos que desde la activación de los lugares de trabajo cuestionaban el liderazgo establecido¹¹⁸.

Una evidencia de la importancia que adquirió desde el ‘73, luego del triunfo electoral del peronismo, la conflictividad intra-sindical surge en los análisis de las reformas legislativas, en particular la Ley de Asociaciones Profesionales. En sus grandes directrices, la reforma expresa dos contenidos principales: fortalecer los mecanismos que posibilitan una organización a la vez más vertical y centralizada de la estructura sindical, y ampliar los márgenes de intervención gubernamental como reaseguro de esa estructura sindical más verticalizada.¹¹⁹ Un complejo dispositivo legal que pretende encauzar los conflictos obreros y reestablecer la jerarquía interna de la central obrera. Sin embargo, ilustrando esa conflictividad se puede constatar resultados en diverso sentido ya que, por ejemplo, el decreto reglamentario 1045 de 1974 definía una alta proporción de delegados que podían ser elegidos en función de la cantidad de trabajadores de los establecimientos empresariales.¹²⁰

¹¹⁵ Jelin, (1978: 425).

¹¹⁶ El trabajo de Jelin mencionado analiza algunos de esos conflictos en detalle. Se recomienda su lectura.

¹¹⁷ “La demandas durante este periodo se referían a la provisión de ropa de trabajo adecuada, el control de los ritmos de producción y los periodos de descanso, problemas de temperatura, ventilación, salubridad e higiene de los lugares de trabajo, malos tratos por parte del personal superior, etcétera. Si bien estos temas pueden contar fácilmente con el apoyo generalizado de los obreros” (Jelin, 1978: 135).

¹¹⁸ Jelin, (1978: 433-7).

¹¹⁹ Jelin, (1978); Pasado y Presente, (1973); Aguirre, (1973).

¹²⁰ Entre 5 y 15 trabajadores, 1 delegado; entre 16 y 40, 2 delegados; entre 41 y 70: 3 delegados; a partir de los 71 trabajadores, 1 delegado más por cada 50 trabajadores. En términos

A principios de los años setenta comienza a acentuarse en un importante sector de la CGT una visión profundamente descalificatoria de militantes sindicales que cuestionaran la verticalidad de la confederación y que en general, más allá de la heterogeneidad de sus idearios, adhirieran a un sindicalismo con miras a la transformación del orden social. Nociones como *zurdo*, *bolche* e *infiltrado* se reiteran y doxifican en los discursos políticos de numerosos dirigentes sindicales, también en las declaraciones sindicales de la central de trabajadores. En julio del '72, cuando es reelegido en su cargo de Secretario General de la CGT Ignacio Rucci, la confederación realiza la siguiente declaración: “el justicialismo se proyectó sobre las masas, infundiendo fe y esperanzas, vida, calor y movimiento, a esos contingentes estacionados en los campos de concentración de nuestras izquierdas, alejándolos de esta manera de los confines del mundo comunista [...] el justicialismo ha sido el antídoto por excelencia de la penetración de ideas extranjerizantes [...] Afirmamos que las entidades obreras y los cuerpos orgánicos peronistas constituyen hoy la columna vertebral providencial de la seguridad ideológica”¹²¹.

En febrero de 1973 Ignacio Rucci y Agustín Tosco participaron de un célebre debate televisivo en el que se enfrentaron dos concepciones del sindicalismo, también dos formas de concebir el capitalismo, las funciones de una central sindical, dos formas de plantear la articulación de sectores sociales (unidad movimentista y unidad de sectores subalternos). Pueden rastrearse en ese debate, en los relatos de ambos, muchas de las preocupaciones acá plasmadas. Me interesa destacar en este momento cómo se cristalizó en esa discusión la dualidad sindical aquí aludida:

Rucci: [...] Yo conozco perfectamente bien, porque hace dos años que estoy en la Central Obrera y era un dirigente de bastante abajo, que nunca se habló tanto de la central obrera como se está hablando ahora. ¿No será que la Central Obrera se está reencontrando con los que no supieron hacerla reencontrar otros dirigentes y hoy se ha convertido en un *factor de poder*?

Periodista: ¿La CGT es factor de poder, Tosco?

comparativos, con la legislación vigente desde 1988 se modifica el piso que actualmente se fija en 10 trabajadores, dejando sin representación en el lugar de trabajo a una muy importante cantidad de pequeñas empresas y comercios. Sólo por ilustrar con la legislación del '74, un establecimiento empresario con 50 trabajadores podía tener 3 delegados, con la actual sólo 1; con 180 trabajadores 5 delegados, con la actual sólo 2.

¹²¹ Declaraciones dirigidas “Al Pueblo de la República, a las Fuerzas Armadas del Ejército, Marina y Aeronáutica”. Citado en Schneider, (2005: 349). *La Razón*, 7 de julio de 1972.

Tosco: Yo creo que ese es un concepto que está encuadrado en el concepto de defensa del sistema. Para nosotros el movimiento obrero y la CGT deben ser una *palanca para transformaciones* revolucionarias de la sociedad capitalista.

Factor de poder-Palanca para transformaciones revolucionarias, es de algún modo la enunciación local del carácter paradójal de la práctica sindical. Las dos concepciones, sus imbricaciones variables históricamente, definen los contornos de lucha sindical. Es interesante destacar que aquello que se formula como excluyente en este debate en la palabra de actores políticos que pretenden monopolizar un significado verdadero en tanto dinámica propia de la disputa ideológico-política, no puede ser replicado como lógica analítica de la investigación en ciencias sociales. Su riqueza reside en la capacidad de mirar la coexistencia de ambas como alternativas en disputa en un momento histórico, sus condiciones de posibilidad, en qué medida una y otra se articularon o excluyeron, las particularidades del mundo del trabajo y las relaciones de fuerza que lo atravesaban.¹²²

Las comisiones internas se transformaron, prácticamente desde su emergencia, en ese modo de organización surgido del lugar de trabajo que ha sido estigmatizado y al que se ha pretendido eliminar, restringir en sus competencias, subordinar verticalmente a las decisiones de los sindicatos y contener en número y tamaño. La irrisoria normativización de su sentido y funciones en los lugares de trabajo y en la estructura sindical es el resultado de la coincidencia entre una dirigencia sindical partidaria de una estructura verticalizada y el conjunto del empresariado, al que se sumaron a lo largo de décadas diversos gobiernos.

El recorrido aquí realizado peca, sin duda, de cierto impresionismo. Pese a ello creo que es suficiente para destacar: la ubicuidad del lugar de trabajo como espacio de

¹²² Me parece, sin embargo, que no es esta la forma de abordaje más extendida en muchos trabajos sobre el sindicalismo. En particular, por ejemplo, las prácticas sindicales durante los años noventa han tendido a ser abordadas (sin explicitarlo) como meras expresiones de un grupo de interés, llegando a conclusiones sobre los “comportamientos” sindicales de los noventa como estrategias de preservación exitosas que permitieron el resurgimiento del actor sindical desde 2002. Sólo puede resultar congruente afirmar la “capacidad de preservación del sindicalismo” y lo adecuado de esta estrategia para garantizar el resurgimiento posterior en la medida en que se conciba al sindicato como grupo de interés, es decir como espacio relativamente dissociado del conjunto laboral. De ningún otro modo esta perspectiva podría sostenerse dadas las dramáticas situaciones que atravesaron los trabajadores durante esa década en términos de desempleo, trabajo en negro, regresividad salarial y precarización de las condiciones de trabajo. El problema de estos abordajes es que reifican la existencia sindical como mero grupo de interés. Esta crítica podría dirigirse al reciente trabajo de Etchemendy y Collier (2008) y al de Murillo (1997).

organización sindical con mayor potencial de transformación laboral y sindical; la importancia que dicha forma de organización adquirió en la Argentina, alternando períodos de profunda visibilidad con otros de organización clandestina; cómo este modo de organización es cercenado desde los gobiernos y las cámaras empresarias; y cómo tendió a consolidar pugnas muy virulentas al interior del sindicalismo enfrentando dos concepciones ideológicamente cada vez más opuestas entre sí. Finalmente, a comprender las consecuencias dramáticas que subyacen al comunicado militar citado en el epígrafe, el que anticipa la desaparición y la tortura de miles de trabajadores y militantes sindicales.

Adolfo Gilly realiza una buena síntesis de este proceso histórico: “el proletariado argentino, tal cual es hoy, ha sido modelado en las luchas de esos treinta años. El viejo proletariado se fundió en 1945-1946 con las nuevas camadas de obreros venidas del interior, y todos ellos transmitieron su experiencia a las generaciones siguientes, que la absorbieron y enriquecieron: delegados, comisiones internas, sindicatos de industria, central obrera única, afiliación sindical masiva, intervención política de los sindicatos. En esos treinta años, se formó un tejido social indestructible [...] Ese tejido se extiende por los innumerables vasos comunicantes de la clase, al barrio y a las ciudades. El principal objetivo de la dictadura militar ha sido destruirlo, aniquilarlo. La represión más violenta ha sido contra los cuadros sindicales: miles de delegados han sido asesinados, otros miles encarcelados”¹²³.

¹²³ Gilly, (1978: 60-1).

PRIMERA PARTE
DISPOSITIVOS EMPRESARIOS

CAPÍTULO 2 - LA EXALTACIÓN DE LA DEBILIDAD DEL TRABAJO

*El caso de la cadena de supermercados Coto*¹²⁴

Breve análisis sobre la consolidación del supermercadismo en Argentina¹²⁵

Pueden establecerse cuatro períodos de crecimiento de la Gran Distribución (GD) en nuestro país. El primero, de *expansión precaria*, se produce entre 1950 y 1981; el segundo, de *consolidación lenta* entre 1982 y 1990; la tercer etapa, de *crecimiento acelerado, extranjerización*¹²⁶ y *consolidación* ocurre, en especial, durante el primer quinquenio de los años noventa; y desde entonces, una cuarta etapa, que se caracteriza por acentuar la concentración económica a través de un *proceso de fusiones* de empresas y de constitución de grupos económicos que da lugar a una situación de *oligopsonio* con respecto a los proveedores y de *oligopolio* con respecto a los consumidores¹²⁷.

Los años noventa son una temporalidad adecuada para la vertiginosa expansión de la GD por dos tendencias complementarias: la *local*, por la implementación de diversas políticas de desregulación económica y apertura comercial en los años de mayor eficacia del capitalismo neoliberal, y la *externa*, dada la saturación de los mercados y las regulaciones comerciales de los países desarrollados, que impedían que estas grandes empresas reinvirtieran en ellos sus excedentes financieros. En la búsqueda de nuevos destinos, la Argentina de neoliberalismo periférico brindaba (al igual que otros países de la región) más facilidades y mayores márgenes de rentabilidad¹²⁸.

¹²⁴ Buena parte de este capítulo fue elaborado en el marco de mi Tesis de Maestría (Abal Medina, 2005). Asimismo, tras una reescritura, se publicó en la revista Trabajo y Sociedad (Abal Medina, 2007).

¹²⁵ Para un análisis más profundo de las características que asumió el proceso de consolidación de la Gran Distribución en Argentina ver Abal Medina (2005). Se recomienda también Bin (1996) Gutman (1997) y Ciccolella (2000).

¹²⁶ En Argentina, la participación extranjera alcanzaba en el año 2005 el 66% del sector supermercadista. Datos suministrados por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa (CAME).

¹²⁷ Para profundizar sobre las tendencias de la Gran Distribución se recomienda Montagut y Vivas (2007). Oligopsonio significa concentración de la compra en pocas manos. Es el equivalente al oligopolio en la producción.

¹²⁸ Son muy escasos los estudios que comparan rentabilidades de empresas entre distintos países. Al analizar los márgenes de rentabilidad de las grandes cadenas extranjeras se observa

La consolidación de la GD afecta y transforma la estructura comercial y, además, obliga a una *reconfiguración vertical de toda la cadena alimentaria*. A medida que se expanden, estas empresas, provocan el quiebre masivo del pequeño y mediano comercio. Numerosos estudios analizan el impacto de su instalación y coinciden en señalar la destrucción absoluta y relativa de puestos de trabajo. La diversidad de productos que comercializan las empresas de la GD abarcan, además de los de almacén, los de verdulería, carnicería, fiambrería, panadería y rotisería. Y con la expansión del formato de hipermercado, nuevos rubros no alimentarios como cosmética, electrónica, automotor, librería, indumentaria y en los grandes centros de distribución hasta patios de comidas, servicios de tintorería, ópticas, farmacias, bazar y decoración.

García y Rivera¹²⁹ señalan que “la revolución del supermercado” tiene efectos contundentes sobre todos los eslabones de la cadena alimentaria. Son la ventana final y visible de una transformación mucho más profunda, que somete al conjunto de la producción alimentaria al incalculable poder de compra del grupo de empresas de la GD. Esto supone una relación en la cual estas empresas supermercadistas fijan en forma casi unilateral las condiciones de compra¹³⁰. Los estudios sobre esta problemática sostienen que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el precio pagado a los proveedores, situación que supone transferencias de ingresos desde los proveedores hacia las grandes cadenas.

Las implicancias y la complejidad de este proceso superan el objetivo más modesto que aquí nos proponemos, que es el de analizar las configuraciones que asume la relación capital-trabajo en algunas empresas de la GD; sin embargo, antes de

que mientras en sus países de origen la rentabilidad sobre el total de facturación no supera el 1.2%, en la Argentina la misma asciende al 3-4% (Gutman, 1997 y Diario *La Nación*, 28/03/99).

Un ejemplo más puntual, brindado por Gutman (1997), nos permite confirmar esta tendencia: en 1993, Brasil y Argentina representaron el 40% de los beneficios consolidados mundiales de la empresa Carrefour (27% Brasil y 13% Argentina), mientras que las ventas de estos dos países sólo alcanzaron el 13% de las ventas mundiales consolidadas de la cadena francesa. El margen comercial neto alcanzado por Carrefour en los dos países latinoamericanos fue en promedio para ambos países del 4%, mientras que en Francia llegó sólo al 0.8%.

¹²⁹ García y Rivera (2007:39-41). También se observan algunas tendencias de la influencia de la GD en la cadena agroalimentaria en Rodríguez y Seán (2007).

¹³⁰ Por ejemplo, la delación en los pagos que llegan hasta los 120 días cuando el plazo de rotación de las mercaderías es mucho menor, la imposición de descuentos, los incumplimientos de cupos de compra comprometidos, la emisión unilateral de notas de débito a los proveedores, la devolución de mercadería. También la exigencia de pagos por acceso a espacio en las estanterías.

abocarme a este cometido, quisiera ilustrar con algunos pocos datos las tendencias mencionadas.

El proceso de concentración puede ilustrarse a través de diversos indicadores. Uno de ellos surge por la simple constatación de la composición del conjunto de las 100 empresas del país que más venden. A medida que avanzamos en la década del noventa se puede observar cómo escalan posiciones las empresas de la GD y cómo acrecientan sus volúmenes de venta. En segundo lugar, se puede analizar la evolución de la participación en las ventas de las principales empresas o grupos del supermercadismo. En el año 1997 las primeras tres empresas alcanzan una participación del 36.7%. Diez años después, en el año 2007, dicha participación asciende al 59%. Si tomamos las primeras ocho empresas, la participación crece del 66.1% al 82%. Asimismo, se puede constatar en el mismo cuadro el proceso de fusiones entre grandes empresas con la constitución del Grupo Paullmann y el Grupo Promodes¹³¹.

Concentración de la facturación de las principales empresas de la GD

1997		2007	
Carrefour	15,60%	Grupo Paullmann (1)	23,64%
Disco	11,05%	Grupo Promodes (2)	23,27%
Coto	10,08%	Coto	12,11%
Norte	9,24%	Imp. y Exp. Patagonia	8,19%
Jumbo	7,33%	Wal Mart	6,66%
Tía	5,89%	Grupo Casino (3)	5,02%
Wal Mart	3,59%	Toledo	1,80%
Libertad	3,38%	Coop. Obrera Cons. y Viv.	1,31%
Otras cadenas	33,85%	Otras cadenas	18,00%
Primeras 3 cadenas	36,73%	Primeras 3 cadenas	59,02%
Primeras 8 cadenas	66,15%	Primeras 8 cadenas	82,00%

(1) Incluye Jumbo, Disco y Plaza Vea; (2) Incluye Norte, Tía, Carrefour y Día%; (3) Incluye San Cayetano, Libertad y Leader Price –

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Mercado y Encuesta a Supermercados (INDEC)

¹³¹ En Abal Medina (2005) se realiza una reconstrucción, en base a diarios y revistas especializadas, de los procesos de fusión que se dan a lo largo de la década de los noventa.

La vertiginosa concentración y centralización de la gran distribución no puede ser comprendida sin aludir al tardío, endeble y limitado marco regulatorio existente en la Argentina¹³². Asimismo, los escasos intentos de legislar sobre la localización de los establecimientos según su tamaño, los días y horarios de apertura, la política de precios o las relaciones con los proveedores, fueron fuertemente combatidos por los gerentes y/o propietarios de las grandes cadenas de hipermercados y supermercados. Narramos a modo de ilustración en la introducción de esta tesis los intentos de regulación del Municipio de La Plata¹³³ que llevaron a un representante de Wal Mart a amenazar con despidos y afirmar que “la primer variable de ajuste es el personal”, al mismo tiempo

¹³² Existen numerosos precedentes de regulaciones a las grandes superficies de distribución en distintos países. España tiene la ley más dura de toda la Comunidad Europea. En enero de 1996, se promulgó una ley de “Ordenamiento del Comercio Minorista” que establece diversas regulaciones al sector. En Francia la regulación se dirigió centralmente hacia la localización según tamaño de las grandes superficies pero de manera paulatina: primero fue para superficies de 8000 metros cuadrados y continuaron con 5000 metros y finalmente debido al auge de las tiendas de descuento (hard discount), se estipuló un mecanismo de solicitud expresa de autorización para la apertura de superficies superiores a los 1000 metros cuadrados en municipios de hasta 40.000 habitantes, y superiores a los 1500 metros en los restantes. Hay libertad horaria, pero los domingos no pueden abrir los hipermercados. En Bélgica se necesitan autorizaciones para superficies superiores a los 1000 metros cuadrados. Las grandes bocas deben cerrar los domingos, salvo excepciones autorizadas en casos especiales. En Alemania, también rige la veda para los locales mayores a los 1000 metros, los hipermercados cierran a las 18 -salvo el primero de cada mes- y no abren domingos, sábados por la tarde y feriados (Diario La Nación, 12/02/98).

¹³³ La sanción de la ordenanza por el Municipio de La Plata se produce en el marco de un controvertido debate en las Cámaras Legislativas de la provincia de Buenos Aires, impulsado por las sucesivas denuncias de Asociaciones de Pequeñas y Medianas Empresas, a partir del cual se sanciona una ley provincial que establece restricciones a las grandes superficies (mayores a 2500 m²) y otorga un papel sustancial a los municipios, quienes tendrían la potestad de autorizar o impedir la radicación de las mismas. Dicha ley es vetada en sus artículos más restrictivos por el entonces Gobernador Eduardo Duhalde. Asimismo debido a que la ley no tiene efectos retroactivos y como los debates, con sucesivas marchas y contramarchas, se prolongaron durante casi dos años; la mayoría de las cadenas apresuró la compra de múltiples terrenos para garantizar sus habilitaciones antes de la vigencia de la ley mencionada. Luego de producido el veto parcial del ejecutivo el Presidente del Grupo Carrefour en la Argentina afirmó que: “Con estas reformas estamos mucho mejor, pero no satisfechos el ciento por ciento porque todavía quedan algunas regulaciones y nuestra posición es contraria a la de cualquier tipo de regulación en cualquier rubro ” (Diario La Nación, 05/02/98). En el año 2000, por iniciativa de la oposición y la fuerte movilización de distintas asociaciones de pequeñas y medianas empresas, las Cámaras Legislativas bonaerenses sancionaron una normativa que impedía nuevas instalaciones y aperturas de establecimientos (mayores a 1.000 m² en el caso de las ciudades de más de 50.000 habitantes y de 500 m² en aquellas menores a dicha cifra) por un período de 6 meses con el objetivo de, durante ese plazo, formular un nuevo proyecto que regule al sector supermercadista en la provincia. Nuevamente recibe vetos parciales por parte del entonces Gobernador Carlos Ruckauf que atenúa la prohibición posibilitando la apertura de aquellos establecimientos en construcción. La nueva ley (12.573) sancionada por las Cámaras es nuevamente vetada en tres de sus artículos por el Poder Ejecutivo a través del decreto 42.870/00.

que un vocero de la cadena francesa estimaba: "la reducción rondará el 30% del actual plantel platense, que llega a los 470 empleados" y el Director General de Casa Tía sostenía: "hablar de regulaciones me eriza la piel". La puesta en vigencia de la ordenanza en cuestión fue impedida por las sucesivas demandas judiciales realizadas por las grandes cadenas y la Cámara de Supermercados.

Más allá de la destrucción de puestos de trabajo que significó el proceso de acelerada expansión de la GD, los grandes supermercados e hipermercados del comercio minorista se transformaron desde mediados de la década en las principales empresas empleadoras del sector privado. Durante el año 1996, Coto, Disco, Carrefour, Norte y Tía se encontraban entre las primeras veinte empleadoras del país con un total de 33.967 empleados. Durante los años siguientes dicha situación se mantiene y, ya en el año 2000, el Grupo Promodes se transformó en la primera empresa empleadora del sector privado, con aproximadamente 22.700 puestos de trabajo, seguida por la cadena argentina Coto en el lugar número tres con alrededor de 18.050 empleados y por Disco, en el puesto siguiente, con 17.500 trabajadores. Si tomamos la cantidad de trabajadores por una misma empresa, y no por grupo económico, Coto fue en el 2003 y 2004, la empresa con mayor número de empleados del país (siempre refiriéndonos al sector privado)¹³⁴. Su incidencia en el nivel de empleo intensifica su capacidad para imponer condiciones a los estados municipales, provinciales y nacional.

Un dato significativo es la *sostenida disminución del personal ocupado por metro cuadrado de ventas*, que desciende entre 1997 y 2008 un 30.2%. Esto significa que, mientras que en 1997 cada trabajador atendía un promedio de 16,5 m² de superficie de ventas, en 2008 atendía 23,73 m². Dicha disminución se produce a la par que aumenta durante ese mismo período la superficie total de ventas del sector supermercadista en un 83%.¹³⁵

Finalmente, cabe destacar que en 2008, el gasto en sueldos y salarios brutos y contribuciones patronales representó el 7.61% de las ventas del sector, siendo el salario

¹³⁴ Los datos brindados se reconstruyen a partir de la información publicada por la revista Mercado y no nos permiten realizar un análisis sobre la evolución de la cantidad de empleados por empresa a lo largo de toda la década del '90 ya que este ranking de empleo fue realizado sólo en algunos años e incluso en ellos carece de información sobre la cantidad de empleados de algunas de las empresas del sector.

¹³⁵ Elaboración propia en base a la Encuesta a Supermercados del INDEC.

promedio de \$4.052 para el personal jerárquico y de \$1.803 para el personal no jerárquico.¹³⁶

La empresa que será analizada en el presente capítulo es la más grande cadena de supermercados de capitales nacionales y lidera posiciones en el mercado junto a grandes multinacionales. Su dueño, Alfredo Coto, creó el primer supermercado en el año 1987 en la ciudad costera de Mar de Ajó, Provincia de Buenos Aires. En 1991 su facturación fue de \$93 millones, en 1999 alcanzó los \$1.300 millones y en 2008 los \$4.062 millones. El crecimiento durante la década del noventa es desorbitante, cercano al 1300%.

La empresa concentra la gran mayoría de sus sucursales en el Gran Buenos Aires. Actualmente posee 116 tiendas entre hipermercados, maximercados, supermercados y centros comerciales. También tres grandes frigoríficos para faena de vacunos y un centro de distribución y elaboración de 110.000 m² cubiertos¹³⁷.

En los últimos años el proceso de crecimiento en ventas y cantidad de sucursales ha sido acompañado de una fuerte disminución del total de empleados, que pasó de casi 19.000 en marzo de 2005 a 14.500 a fines de 2008¹³⁸. En el mismo sentido, el gasto en sueldos, jornales y cargas sociales de la empresa representó, durante el ejercicio fiscal 2008, el 11.3% de las ventas, mientras que durante el período anterior había sido del 12.3%¹³⁹.

El presente capítulo se realiza en base a un estudio empírico en diversas sucursales que la empresa Coto posee en la Ciudad de Buenos Aires. Los datos primarios que utilizamos para la construcción analítica del dispositivo de control empresario fueron recolectados entre los años 2001 al 2005. En el Capítulo 6 de esta tesis se analiza la organización sindical a nivel de establecimientos de la empresa que constituye el cuerpo de delegados más numeroso de la Ciudad de Buenos Aires.

En el siguiente apartado realizamos un relato etnográfico elaborado en base a observaciones realizadas en una sucursal de la empresa a los efectos de brindar más elementos referidos a cómo transcurre una jornada en este lugar de trabajo. Posteriormente, presentamos los que consideramos los principales elementos del

¹³⁶ Elaboración propia en base a la Encuesta a Supermercados del INDEC.

¹³⁷ Información extraída de la página de Internet de la empresa.

¹³⁸ Las sucursales aumentan de 95 a 116 entre 2005 y 2008.

¹³⁹ Elaboración propia en base a los Estados Contables de la empresa.

dispositivo de control de la empresa: la distinción jerárquica, la subestimación, la extralimitación de la autoridad, la visibilidad de un entorno externo amenazante, y la inversión de la representación del delegado sindical. Por último, realizamos una reflexión en torno a la línea de fuerza general del dispositivo: la exaltación de la debilidad del trabajo.

Recreando el espacio de trabajo en Coto

La sucursal del Supermercado Coto elegida para realizar este relato se encuentra en uno de los barrios con mayor poder adquisitivo de la Ciudad de Buenos Aires. Tiene grandes dimensiones y posee alrededor de 40 cajas, entre las que se distinguen las de envíos a domicilio y las rápidas.

En las cajas de envíos a domicilio, aparecen de manera intermitente cadetes que embalan los alimentos a una velocidad sorprendente. Todos ellos, cajeros y cadetes, están uniformados de rojo y tienen una credencial que los identifica. Otro grupo de trabajadores, muy reducido, cinco o seis en total, llevan camisas blancas y, según nos contaron, son los auxiliares, quienes se las ingenian para controlar a los de rojo: *“otro error más..., no se qué voy a hacer con vos, después me firmás la ficha”*. Estos “auxilios” parecen incomodar a los cajeros que en la vorágine de una jornada de trabajo atienden, por ejemplo, en lo que llaman las cajas rápidas, a aproximadamente un cliente cada dos minutos.

Las filas de personas que esperan detrás de cada caja -pero que también se forman en otros múltiples espacios del mercado como carnicería, rotisería, pescadería, fiambrería, etc.- suelen ser largas y quejasas y, en algún punto, esta escena nos recuerda una cadena de montaje, cada cliente es un producto y la cadencia queda impuesta por los reclamos de los propios clientes y ciertas competencias con los cajeros de las cajas vecinas; uno de ellos nos dice: “cuando yo bajo cuatro, el de la caja de al lado recién va por el primero”. Dos cajeras, ubicadas al final de la línea, en cajas con envíos a domicilio, se miran con complicidad, es que una de ellas está atendiendo a un joven famoso, un cantante que según me cuenta desvela a las adolescentes: “siempre viene por acá y, bueno, ¡¡¡ja una le queda mirar!!!”.

Los cajeros gritan “cambio, por favor”, “envío, por favor”, “autorización, por favor”, “código, por favor”; se trata de un proceso de trabajo cuya reducida autonomía

requiere demandas permanentes, cada una de ellas se reitera varias veces ya que suelen pasar desapercibidas por los de blanco, quienes deben “auxiliar” a los cajeros. Es que los de “blanco” corren por las distintas cajas con billetes en la mano, con tarjetas magnéticas para realizar autorizaciones, con bolsas para embalar productos, y no logran llegar a tiempo lo que altera fuertemente a quienes esperan para pagar sus productos, los clientes, que oscilan entre la queja explícita y una repetida consulta impaciente de su reloj. Y los cajeros y cajeras aprovechan entonces para limpiar las cajas, ordenar las bolsas, dar alguna indicación al cadete que embala los productos para el envío (“¡esto tenés que envolverlo porque es frágil!”) o para ir tomando los datos personales del cliente que quiere que le envíen sus productos. Más tarde los envíos serán trasladados por los cadetes de envío a domicilio, que en general tienen más antigüedad, es que con ella logran ganar el privilegio de cobrar las propinas. Los envíos a veces llegan en camionetas de la empresa. En otras ocasiones los canastos son trasladados por el propio cadete. Ya fuera del supermercado, los transeúntes podemos observar las calles de Buenos Aires con muchos de los trabajadores del delivery: motos, patines y también los carritos de los cadetes de los supermercados, quienes prefieren trasladarse por las calles ya que el peso de los canastos les impide subir a la vereda o, tal vez porque haciéndolo, en cada cuadra retrasarían su ritmo de trabajo.

Los reposidores recorren las góndolas con carros repletos de mercancías, buscando un espacio donde poder acomodarse para ordenar y reponer mercadería mientras los clientes se acercan y le preguntan sobre la ubicación de distintos productos o se quejan porque ya no queda ni uno de los productos en oferta que la empresa publicitó en los diarios el día anterior, o porque cierta mercadería no tiene precio, o porque algunos envases están rotos, o porque el changuito no les funciona y quieren otro, o porque quieren que les abran un producto -en este caso se trata de fiambre- para ver si adentro se ve “tan lindo, fresco y desgrasado”. En algunos casos, dos reposidores coinciden en una misma góndola y una charla amigable, aunque atenta a miradas exteriores, se desarrolla a una distancia, prudente, del entorno.

El espacio de la sucursal se encuentra saturado de clientes, de ruido y de changuitos que entorpecen el tránsito entre las góndolas y que una y otra vez golpean las sillas o a los propios cajeros cuando intentan, luego de la compra, salir del mercado. Es que los espacios interiores de esta sucursal son muy estrechos y la paciencia de los clientes está acabada al terminar la compra.

La distinción jerárquica

El espacio del trabajo exhibe y ostenta las distancias entre el personal jerárquico y el resto de los trabajadores. En las guías que se entregan a los empleados en el momento del ingreso se grafica la estructura de la empresa en forma piramidal: Gerente de Sucursal, Jefe de RRHH, Jefe de Sector, Responsable de Área, Personal de Línea. En el texto de la misma guía se explicita una fractura entre un “nosotros” (la empresa, el personal jerárquico) y un “usted” (empleado de línea).

La configuración cotidiana de las interacciones refuerza esta fractura a partir de múltiples políticas como la inconveniencia de mantener vínculos extra-laborales con los trabajadores subordinados. La empresa traza una línea clara, evidente, y quien llega a jerárquico debe redefinir sus vínculos: los empleados de línea son subordinados que deben ser vigilados, controlados y sancionados cuando sea necesario sin que medien antiguas relaciones. Las relaciones entre jerárquicos y trabajadores de línea son relaciones que se construyen en base a la clara identificación de intereses contradictorios. Los jefes deben representar de manera ostensible los intereses de la empresa. Un cajero nos decía: *“no va a haber un auxiliar que tenga un amigo cajero. Porque se tomaría mal y tomarían medidas y le dirían que no se puede. Aunque tácitamente eso está siempre.”* Una cajera afirma, intensificando este sentido, que: *“cuando un cajero llega a auxiliar pasa a marcar amigos para que los hagan bolsa.”* Trabajadores que llegaron a desempeñarse como jerárquicos afirman lo mismo: *“cuando llegás a jefe tenés que ser un hijo de puta, si no, no servís, es así.”* Los testimonios de dos delegados de sucursal que se desempeñaron en cargos jerárquicos son también coincidentes: *“no, en esa época no había niveles... en esa época te decían “bueno vos sos jefe y listo, tenés un premio de tanto”; y después como en esa época te llevaban a la empresa y te querían cambiar totalmente la mentalidad, tenías que ser un hijo de puta con la gente...”* *“No compartía tener que estar con el arma en la mano para que ellos laburen, creo que solos, si les enseñás bien era suficiente como para que hagan el trabajo tranquilos.”*

La exacerbación de las diferencias jerárquicas se intensifica también a partir de la delimitación de funciones. Los auxiliares, supervisores y gerentes controlan y sancionan a los trabajadores. Los controles son visibles, directos, espesos, constantes y amenazantes; controles que se ejercen exaltando a la vez la autoridad de quienes los ejercen y la subordinación de quienes los padecen.

Frente a esta morfología del control se evidencian dos tipos de posicionamientos discursivos por parte de los trabajadores: por un lado, un grupo de entrevistados tiende a naturalizar los roles desempeñados por el personal jerárquico. De este modo, cuando se refieren al tipo de relación existente con el personal jerárquico afirman que “*la relación es como la de un jefe, cuando te tiene que machacar te machaca y muy rara vez te salva*”, en el mismo sentido: “*ellos tienen que controlarte, tirarte para atrás, bueno ese es su trabajo, ¿no?*”. Otro grupo de trabajadores, por el contrario, cuestiona el rol conferido por la dirección empresaria al personal jerárquico. Una de las entrevistadas afirmaba, imaginando un diálogo con su supervisora lo siguiente: “*mi ser humano no es inferior a vos, supervisora... porque a mí nadie me pisa la cabeza porque sea jefe... sos más que yo en el trabajo pero vos no me vas a rebajar... vos tenés esa camiseta blanca pero yo no se cómo llegaste a tener esa camiseta blanca...*”.

Se puede observar además, a partir de la última cita transcrita que la vestimenta también profundiza la distinción jerárquica, los uniformes de “camisa blanca” y corbata identifican al personal jerárquico.

La escisión dualizada jerárquicos-no jerárquicos que establece la empresa en su narración escrita y en sus gráficos piramidales se ejercita materialmente en sus relaciones cotidianas. Sin embargo, si esa es la fractura central y exaltada por la empresa, podemos ubicar las escisiones que se construyen al interior del primer grupo: los jerárquicos. En primer lugar, la propia estructura piramidal que mencionamos abarca al gerente de sucursal, al jefe de recursos humanos, al jefe de sector y al responsable de área. Pero, además, dentro de estos últimos existen *siete niveles jerárquicos*. Esa definición de niveles no marca divergencias funcionales pero sí salariales. Para los siete niveles la empresa establece un mismo salario básico al que le suma premios en dinero, más cuantiosos a medida que aumenta la jerarquía. Asimismo, en el sector de cajas encontramos la categoría de *auxiliar*. Según lo afirman los entrevistados con mayor antigüedad en la empresa, Coto tendió a aumentar la cantidad de cargos jerárquicos a la par que fue creando nuevos niveles al interior de cada uno de los cargos. Los trabajadores que acceden al cargo de auxiliar en cajas o al nivel más bajo de responsable de área quedan *exceptuados del convenio colectivo de trabajo*.

Por último, en la demarcación “jerárquicos-no jerárquicos” ubicamos una categoría-proyecto: el *postulante*. Existen postulantes a encargados de caja, de lácteos, de electrodomésticos, de envíos, etc. El postulante es un empleado que mantiene su

categoría y salario pero que se desempeña como personal jerárquico. El lapso en esa condición no se encuentra establecido por la empresa, tampoco la garantía del ascenso: es un nuevo período de prueba en las trayectorias inconclusas de ascenso o descenso de los trabajadores.

Los trabajadores afirman que frente a problemas o reclamos deben seguir la “cadena de mando”: primero el jefe inmediato, luego el nivel que sigue y así sucesivamente hasta atravesar la totalidad de la línea jerárquica. Un delegado de establecimiento explicaba del siguiente modo el procedimiento que según su parecer involucraba también a los delegados: “si yo tengo problemas con algún encargado voy y lo enfrento a él, lo mismo con un jefe de personal y con un gerente. Nunca lo paso de un lado a otro. Si yo tengo un problema con vos y vos sos jefe, voy y lo planteo con vos, si vos no me das una respuesta ahí sí. *Es la misma escala de mando. Y lo mismo es para un delegado. Porque si vos pasás de una escala a otra te están considerando como un quilombero*, si a lo mejor tiene un problema un pibe y vos lo hablás con el encargado, se puede llegar a revertir o mejorar. Pero si vos pasás de un encargado al jefe de personal, el problema se va a solucionar, pero ya el encargado lo va a ver mal al pibe. Lo va a tomar de punto”.

Esta metáfora militar utilizada por la empresa para especificar el procedimiento de reclamos que deben cumplir los subalternos -es decir los empleados de línea- nos permite analizar con mayor profundidad la trama de relaciones al interior del grupo de los jerárquicos.

Procedimientos obligatorios estipulados para cada puesto, una gradación de sanciones descendentes, aseguran un ejercicio ilimitado de poder de los mandos superiores sobre los inferiores. En el vértice de la estructura piramidal se encuentra el dueño de esta cadena de supermercados.

Los responsables de área tienen personal de línea a cargo. Cada uno de ellos maneja un libro de actas en el que deben consignarse todos los problemas o “anomalías” surgidas en el sector: llegadas tarde de los trabajadores, reclamos de un cliente, faltantes de mercaderías, llamadas de atención realizadas a los trabajadores, etc. La sucursal organiza reuniones mensuales con los encargados de área y el resto del personal jerárquico. Cuando se trata de una sucursal importante en términos de facturación suele asistir además el dueño de la empresa. Un encargado de área que se desempeñó en el sector de lácteos y que en aquel entonces tenía a cargo 23 empleados internos y 45

empleados externos, cuenta lo siguiente: “Las reuniones de merma empezaban 6:45 hs. todos los meses. Primero entraban los carniceros, después los verduleros, los fiambrosos, etc., y él [*se refiere a Alfredo Coto*] estaba en la reunión. O sea, con tanta gaita, con el ritmo de vida que tiene, ¿no tiene nada que hacer que está ahí a la mañana jodiendo? Y sí, estaba [...] Una vez a una chica de panadería, una encargada muy importante, le dicen: ‘¿Por qué das tan bajo en el número de ganancia?’ Y contesta: ‘y no... porque tengo empleados que son malos, me tiran la mercadería’. Entonces Coto sube y le dice: ‘señorita, tráigame su libro’, porque nosotros tenemos un libro de actas donde registramos todas las actividades, todas las novedades, vos podés sancionar a una persona... todas las novedades que pasen en un sector tienen que estar reflejadas en ese libro, todo [...] Entonces le pide el libro, Coto, a esta chica, jefa de panadería, y agarra el libro y le dice: ‘bueno, dígame usted dónde están las sanciones para la gente que según usted está tirando la mercadería, no cuida...’ Ella dice: ‘no, no anoté nada’ Agarró el libro lo revoleó, hizo mierda todo. [...] ‘Vaya siéntese y cuando aprenda a ser jefa vuelva...’”. La encargada del sector de panadería aludida en el relato de este trabajador perdió su puesto luego de esa reunión por decisión del dueño de la empresa.

El propietario del supermercado también visita las sucursales de manera imprevista y en ellas controla el funcionamiento de los distintos sectores. Muchos trabajadores han relatado situaciones en las que él definió ascensos o descensos de puesto como resultado de esas visitas.

Las relaciones inter-jerárquicas que se establecen en la empresa poseen efectos importantes en la configuración de las relaciones entre jerárquicos y no jerárquicos:

1. Los encargados de sector deben rendir cuentas mensualmente de sus balances en estas reuniones, a las que a veces también asiste el dueño de la empresa. Un nivel de ventas en el sector que la empresa considera menor al esperado desencadena una multiplicidad de sanciones: desde una disminución salarial hasta un descenso.

2. Los encargados de sector tienen la obligación de anotar en libros de actas cada una de las novedades o problemas del área. Podemos decir que se trata de la única prueba que podrán alegar en su favor. En caso de que, por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos revise los horarios de entrada y salida de los trabajadores y constatare retrasos por parte de un trabajador, se chequea el libro de actas. Si allí no se asentó dicho problema, el encargado de sector es sancionado.

3. Los faltantes de mercaderías o las pérdidas más allá de la causa que las origine son responsabilidad del encargado de sector. Responsabilidad significa en este caso que, además de ser sancionados (llamados de atención, suspensiones, descensos de cargo), deben afrontar con sus sueldos al menos una parte del monto que representen esos faltantes.

Como lo afirman los trabajadores: “*nunca pierde Coto, nunca pierde y nunca va a perder*”. Las sanciones monetarias -además de ser ilegales- funcionan de forma tal que el encargado, con el objetivo de defender su sueldo, multiplica los controles y las sanciones a todos sus trabajadores, ya que no sancionar es también causal de sanción del encargado. Por el contrario, la sanción realizada por un encargado nunca es calificada de arbitraria, desmesurada o excesiva. La sanción puede no tener relación con la falta o error cometido por el empleado siempre y cuando esa ausencia de correspondencia permita amplificar la minusvalía del personal de línea.

Se trata de una cadena de mando que establece una *circulación vertical y jerarquizada de sancionados y sancionadores*, vigilados y vigilantes, víctimas y verdugos. Cada cual parece ocupar simultáneamente ambos lugares. Como lo expresaba un encargado: “miles de tipos que tienen autoridad y siempre hay uno arriba tuyo, siempre hay uno arriba tuyo”. Dos excepciones a esa dualidad contradictoria: por un lado, los trabajadores de línea, objeto de la descarga de sanciones y llamados de atención de una sucesión de superiores, objeto privilegiado de los controles y de una mirada ininterrumpida. En el vértice opuesto, el dueño de la gran cadena nacional de supermercados que se hace presente esporádicamente en las distintas sucursales y en esos momentos resignifica la fractura central jerárquico-no jerárquico, despojando a los primeros del poder de mando. Como nos decía un ex-encargado de sector: “*eso era espectacular, ver a Coto cómo los trataba, era la venganza que tenía uno, entre comillas, ¿no?, ver cómo tipos que te basureaban en todo momento y llegaba este tipo y eran cachorritos indefensos. Me acuerdo que en esa época había un gerente que era enorme, medía 1.90, un porte, vos decías este tipo se come el mundo, pero venía Alfredo Coto, que medía 1.70, pegaba dos gritos y se acababa todo*. El poder que tiene Coto es impresionante, como persona, el magnetismo que tiene es impresionante, es algo... *Son tipos que están marcados, siempre digo, para ser líderes en lo que es social*. Son tipos que más allá de que van con dos guardaespaldas, el tipo entraba al mercado con un

equipo de gimnasia marrón viejo, con una bufanda marrón y unas botas grises... ¡¡¡solo!!! al mercado, para ver cómo los empleados trataban a la gente...”.

La subestimación

La cotidiana subestimación del trabajador y la *búsqueda insidiosa de los errores* contribuyen a gestar subjetividades deterioradas y débiles. Los trabajadores no sólo están expuestos a menosprecios que provienen desde los diversos niveles jerárquicos sino también desde los clientes.

La configuración de un espacio de fuerte congestión (visual, auditiva, espacial) actúa ocasionando malestares en los clientes, que suelen amontonarse en las cajas y en los distintos puestos de venta del supermercado. Los amontonamientos y superposiciones de clientes se traducen en demostraciones de impaciencia, quejas y reclamos que recaen sobre los trabajadores. Como lo afirma un cajero: “y sí, la cola de clientes, y encima cada cliente que te pregunta el precio de tal... y que me parece que no era eso... me parece que me contaste mal, te fijaste que... y esto y aquello. Y *estás bajo presión*”.

Según lo narran los trabajadores, en las sucursales ubicadas en barrios de alto poder adquisitivo, el maltrato de los clientes aumenta. Afirman que para esos clientes el trabajador es “*un cabeza*”, “*un negro*”, “*un infeliz*”, “*un villero*”, “*un sirviente*”: “no, es lo peor, es lo peor, porque *la gente con más poder adquisitivo es lo peor*, es lo peor, venden mucho, facturan mucho, pero es la peor gente, es la peor gente que hay. A lo mejor un mercado de barrio la piloteás más, pero hay ese, es que no te perdonan una, no te perdonan una, la gente que tiene poder adquisitivo, no digo toda porque no podés generalizar, pero la mayoría, o se hace valer más, viste, gente con, eh, que no es ama de casa, a lo mejor una profesional que terminó su jornada laboral, ¿entendés?, tuvo tales problemas, 7 u 8 de la noche, va a comprar al mercado y *se la agarra con un infeliz*, porque somos unos infelices para esta gente, entendés, entonces va a buscar algo, que tiene razón ¡jojó!, tiene razón, que no está lo que ella busca, que estuvo publicado, le doy la razón. Pero *te agrade* de tal forma, *te hace sentir que sos tan bajo*, que te pone mal, te pone mal”.

El cliente, integrante permanente de los establecimientos empresarios del sector de servicios, es una figura que afecta directamente la situación cotidiana del trabajo. En

las sucursales que se ubican en barrios de menor poder adquisitivo los trabajadores destacan que “tenés que tener no dos ojos, 10 ó 20, para que no se afanen nada, para que no te claven con un billete falso”. En el otro extremo del poder adquisitivo, los trabajadores cuentan maltratos y expresan la atmósfera densa del contraste social en la proximidad física: “sí, es muy complicado. O sea, un día que pudo haber empezado siendo bueno podés renunciar, sin importarte absolutamente nada lo que tenés atrás, por *lo que logra hacer un cliente sobre tu integridad psíquica*. [¿Qué pueden llegar a hacer los clientes?] Y, te dicen que vos sos el empleado de ellos, *el sirviente de ellos*. Hay muchos cajeros que se cansan. O sea, yo del trabajo no me canso, me canso de cómo me tratan. Me canso de saludarlos y que no me contesten”. Un repositor nos contaba: “me acuerdo una vez, una señora se había manchado las manos con dulce de leche, me pide una rejilla y yo no tenía en ese momento; entonces la buena señora agarró mi pechera amarilla y se limpió las manos. La gente es muy mala, es muy mala con los empleados, *la gente piensa que sos un negrito, vos sos un negrito más*, o sea... en esa zona donde el poder adquisitivo es impresionante”.

El cliente, como se afirma en la Guía de Inducción para empleados, es el “*rey, el soberano*”. Desde este lugar de poder absoluto el cliente afirma y profundiza la política de subjetivación inherente a las formas de ejercicio del poder de la empresa: subjetividades que se construyen en interacciones cotidianas que sitúan a los trabajadores en el *lugar de la carencia, de la minusvalía, de la subalternidad*, de la ausencia rotunda de derechos. Los trabajadores construyen su subjetividad en un espacio laboral que exalta permanentemente el desequilibrio y la asimetría.

Nos referimos en el apartado anterior a las formas de control de los trabajadores implementadas en la empresa, afirmamos que se trataba de controles espesos, visibles y constantes. Sostenemos además, que el objeto de esos controles excede el garantizar una intensificación del trabajo o un “hacer” que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Los controles desencadenan la sanción y el señalamiento de errores como herramientas privilegiadas que Coto utiliza para garantizar la obediencia. La obediencia aumenta a medida que los trabajadores acumulan en sus fichas personales sanciones, llamados de atención y castigos; aumenta a medida que la *multiplicidad de “errores” les constituye una identidad deteriorada*, como lo afirma de manera elocuente un trabajador de la empresa: “llega un momento en que *el asedio, el castigo, te matan*. Es

horrible estar laburando y tener un tipo que te está mirando fijo y vos te das vuelta y sabés que está ahí, que te está mirando”.

Los errores aparecen mencionados en todos los relatos de los entrevistados y definen las relaciones de los trabajadores con los distintos niveles jerárquicos, con los clientes, con el Departamento de Recursos Humanos. No se encuentran estipulados, se trata más bien de una *lista desconocida pero creciente, múltiple e inacabada*. Uno de los trabajadores mencionó que una vez debió firmar la ficha porque según su supervisor “*cerraba la caja con desgano*”. El error se construye a diario en la empresa y cada día parece asumir nuevos significados. El elemento constante es lograr la amplificación de la insuficiencia del trabajador y la imposibilidad de construir una identidad laboral positiva.

Cada error se registra en fichas personales de los trabajadores. A medida que se acumulan, los supervisores definen si las fichas son enviadas al Departamento de Recursos Humanos. Este departamento se encarga de impartir sanciones; por este motivo, en todas las entrevistas aparece como una amenaza (algunos llegaron a definirlo como la “*cámara de gas*” y la “*guillotina*”).

Una jornada extenuante, un control infalible y multi-direccionado hacia el trabajador y una ruptura interna que exagera las jerarquías, son los elementos que configuran estos espacios del trabajo. Trabajadores que entonces construyen su subjetividad en el trabajo socializándose bajo *el estigma de su asimilación con el defecto y la insuficiencia*.

La preponderancia del error y sus efectos sobre la relación laboral queda de manifiesto en los siguientes relatos: “[¿Tenés expectativas de ascenso dentro de la empresa?]. No veo posibilidades porque para ser auxiliar tenés que ser más rápido, cometer menos errores y hasta ahora no lo estoy logrando”. A otro trabajador a quien consultamos qué reclamos haría en la oficina de recursos humanos nos decía: “no tendría cara para ir a la oficina de recursos humanos porque no, porque me retaron porque tengo un montón de errores, así que no iría. Ahora, en el caso de que iría, en el caso de que estaría todo bien, no me haya mandado muchos errores de caja, iría a reclamar por los quince minutos. ¿Qué más podría reclamar? A lo mejor por algún horario que no me cambiaron, eso... [¿Qué errores cometiste?] Y un montón... el otro día, por ejemplo, viene un tipo con una tarjeta de crédito y le fiché dos chizitos, y era uno pero el scanner me contó dos, y eran 80 centavos pero yo no le podía dar los 80

centavos porque tenía al gerente enfrente, porque yo en mi caja tengo \$2 de diferencia, o sea que yo le doy 80 centavos. Y no tengo problema pero estaba el gerente, pero no podía darle los 80 centavos con el gerente ahí. Yo no me di cuenta, era una lista como de 800 productos, se me pasó. Pero no se me podía pasar eso. Y era con tarjeta y fue e hizo el reclamo y me hicieron firmar una nota de crédito, por los 80 centavos. Que sería un error y eso va a una ficha del cajero donde tenés todo detallado, errores en envío, te olvidaste de poner el número de teléfono, te olvidaste la calle, te olvidaste de ponerle el código para envío, cuántas veces te olvidaste, fichaste mal tantas veces, atendiste con mala cara... y así hay varias cosas”.

La extralimitación de la autoridad

Múltiples formas de accionar dan cuenta de esta política empresarial de la extralimitación. La imposición de las fluctuaciones de la jornada laboral, la suspensión del descanso diario, la rotación imprevista de los francos, los fraccionamientos forzados de la jornada de trabajo¹⁴⁰, el no-pago de horas extra¹⁴¹, la ausencia de correspondencia entre cargo y remuneración, la supresión arbitraria del premio por asistencia y puntualidad, la implementación de sanciones monetarias y el reemplazo de un porcentaje del salario monetario por “bonos Coto”¹⁴², son algunos de los mecanismos que caracterizan esta forma de ejercitar el poder de dirección. Algunos de los mencionados significan la vulneración absoluta de la legislación vigente y además no son extraordinarios sino políticas sistemáticas de la empresa, tal es el caso del no pago de las horas extra¹⁴³.

¹⁴⁰ Una parte de los cajeros posee contratos de 48 horas semanales; estos empleados deben fraccionar su jornada de trabajo en dos partes, como lo expresa una de las cajeras entrevistadas: “yo entro a las ocho de la mañana, a las doce del mediodía corto y tengo que volver a trabajar desde las tres de la tarde hasta las siete. O sea que yo no trabajo ocho horas diarias, trabajo once horas. En ese tiempo me tengo que quedar dando vueltas, porque como vivo lejos no me puedo volver y tendría que gastar mucha guita en viáticos”.

¹⁴¹ La extensión de la jornada de trabajo no es un hecho extraordinario, sino una situación prácticamente normal. Lo más grave es, en todo caso, que este tiempo de trabajo suplementario no se paga. Todos los empleados sostienen que es una “ley de la empresa” el no pago de horas extra. Ese tiempo no remunerado se compensa únicamente cuando supera los 45 minutos. Las compensaciones varían aparentemente según el “perfil” de cada empleado. A algunos de ellos les suman los tiempos suplementarios y les dan otro franco en la semana; a otros, les devuelven las horas cuando disminuye el trabajo pero en forma fraccionada.

¹⁴² Son bonos que pueden gastarse únicamente en compras en el supermercado.

¹⁴³ Es importante destacar que desde 2007 la empresa ha comenzado a pagar las horas extra. De manera simultánea ha diversificado la duración de la jornada de trabajo semanal entre 24, 32 y

Lo cierto es que Coto incurriría en una infinidad de ilegalidades y su impunidad quedaría a la vez reasegurada por la ausencia de controles externos (estatales) y de resistencias colectivas internas. Una de las cajeras llamaba la atención sobre esta primera “garantía” del ejercicio ilegal del poder de dirección: “¿Cómo puede ser que estén tan al margen de la ley? Porque no es el almacén de Don Manolo es Alfredo Coto, lo que digo es que no podés ser un bicho tan grande y que nadie te vea... acá hay otras cosas y acá ya pasamos a otro ámbito, se trata ya de cuánto amiguismo tenés con el poder para que vos puedas manejarlo así”.

Los abusos de poder de la empresa comprenden también a los responsables de sector. En primer lugar es importante destacar que su jornada de trabajo es de 60 horas semanales. Sin embargo, llegan a realizar entre 12 y 16 horas diarias de trabajo, a lo que se suma, en épocas de aumento de actividad, la suspensión de los días de franco: “Cuando te toca apertura, entrás a la mañana, ponele que entrás a las 5 de la mañana y por lógica a las 3 pm tenés que irte, porque son 10 horas lo que tienen que trabajar los fuera de convenio, tenés que irte. Pero nunca me fui a las 3 de la tarde, lo más probable es que un día común te vayas a las 18 hs. Común, te digo, porque si no ¡quién sabe! Entonces ahí te va cayendo la ficha de que sos padre y que estás 16 horas en un mercado, te vas a las 3 de la mañana y el nene está durmiendo, llegás a las 10 de la noche y no lo ves a tu hijo, *los primeros 7 meses yo no lo vi a mi hijo*. [...] yo me acuerdo que tenía siempre un promedio más arriba de las 340 horas mensuales y todo por el mismo precio, eh. Un tipo de 48 horas semanales cobraba, metiendo los domingos, \$800, trabajando 8 horas semanales, con franco en la semana, y yo los domingos trabajaba, con ticket y todo, \$800, un nivel 7 cobraba \$800”¹⁴⁴.

En segundo lugar, los encargados de sector sufren también sanciones monetarias permanentes, afrontando con sus bolsillos pérdidas originadas por una multiplicidad de causas: un error en el precio de un producto¹⁴⁵, los faltantes de mercadería por robos o

48 horas semanales. De esta forma, ajusta las oscilaciones de la demanda en el mercado concentrando a los trabajadores de 24 horas los días del fin de semana.

¹⁴⁴ Esa afirmación corresponde a una entrevista realizada en agosto de 2004 a un ex-encargado de sector en una sucursal. Los montos salariales referidos corresponden a 2002 cuando todavía trabajaba en la empresa.

¹⁴⁵ Un responsable del sector de lácteos y pescadería contaba que “a lo último, a mí me dieron pescadería, había un pescado, no me acuerdo, sé que era caro, ponele salmón, no me acuerdo, estaba de oferta, un pescado que salga 25 mangos el kilo lo ponían a 17,90 pero el letrista en vez de poner 17,90 por kilo, en Coto tenés que hacer que parezca más barato y entonces te lo ponen por gramo, me ponen 1,79 por kilo en vez de por 100 gramos, yo tuve que pagar un vale porque

las pérdidas producidas a raíz de una excesiva compra de productos¹⁴⁶. A la sanción monetaria debemos agregar las sanciones disciplinarias que algunas de estas faltas desencadenan.

La política sistemática de sanciones monetarias a los encargados acentúa las presiones hacia los trabajadores de línea y, en el límite, la necesidad de los primeros de proteger sus salarios los lleva al maltrato y a la humillación de los empleados que, al cometer un error, le generan una pérdida. En el mismo sentido, para evitar la disminución de su salario recurren a mecanismos como los narrados por este ex-encargado de la empresa: “*te enseñan a robar*, yo me acuerdo que en una merma me faltaban, mirá, me faltaban salamines, viste los salamines, me faltaban 10 kilos de salamines y ¿sabés qué hacíamos?, ¿viste las bandejitas donde está el fiambre, esas de telgopor?, las poníamos arriba de las balanzas, pesan 10 gramos, y arriba pesaba el salamín, robaba 10 gramos por salamín... Es que no te quedaba otra, te enseñan a robar, tenés tanta presión que tenés que defender lo tuyo [...] Tenés que apretar y apretás, apretás y llega un momento en que vos decidís sacar un queso que está tres días en góndola y vos ves los hongos bien y hacés que le pasen el cuchillo y vuelve a aparecer al otro día y así. Es todo una cadena. *Te enseñan a robar*”.

Castigos permanentes, humillaciones y maltratos a los trabajadores, venta de productos en mal estado o adulteraciones: estos comportamientos terminan siendo avalados o provocados por la empresa. El poder de dirección y control otorgado al personal jerárquico es ilimitado siempre y cuando se trate de la defensa de los intereses de la empresa y de la profundización de relaciones asimétricas que aseguren la obediencia como principio rector del comportamiento de los trabajadores de línea.

La política de la extralimitación de la autoridad llega al límite de la absoluta denigración de cualquier sujeto que ponga en peligro la más mínima ganancia de la empresa. El tenebroso relato de un ex-encargado de sector sobre cómo evitar que los clientes roben mercadería nos permite comprender el sentido de lo afirmado: “¿Sabes qué pasa? *Que uno termina haciéndolo, llega hasta esa bajeza porque tenés toda la autoridad y el poder*; estás en un cuartito donde tenés tres tipos avalando cómo podés

una cliente se llevó dos kilos de esos por casi \$40 y lo paga el encargado, el error fue del letrista, el letrista tuvo su sanción pero yo estoy para corregir al letrista porque él me da mis carteles, yo no lo advertí al problema, al error, tuve que pagar la diferencia en caja por la señora esta”.

¹⁴⁶ Las compras a proveedores son definidas y realizadas por los encargados.

delirar a una persona, está bien, robó y está mal, pero ellos pueden llegar a delirar a esa persona y nadie te dice nada. Te hacés o te hacen así, tomalo o dejalo. Llega un momento que vos decís: yo no quiero perder, no quiero que me falte plata; y así es como te vas uniendo a todo eso. Después te terminás riendo, lo contás como una hazaña o como algo gracioso. *Yo tenía la costumbre no de pegarles ni de mandarles a pegar, pero sí de hacerlos encerrar en una cámara de frío de -21°, y les apagaba las luces. Si me avisaba la gente de seguridad que estaban robando, por ejemplo una mechera que haya robado media horma de queso, yo me acercaba, los pasaba a la trastienda, ordenaba que los lleven a la cámara, les cerraba la puerta y les apagaba la luz. La gente puede abrir la puerta desde adentro, pero no lo hacen porque está oscuro, tienen miedo y frío. Ese tipo no vuelve más. Uno se arrepiente, mirá si al tipo le agarra un bombazo del susto, vos no sabés qué puede pasar...”.*

Una estructura institucional que construye roles de dominio y superioridad sobre otros (“*hay que estar con el arma en la mano todo el tiempo*”, “*hay que ser un hijo de puta para ser jefe*”), que instaure representaciones sobre esos otros (empleados, mecheras) basadas en su inferioridad o incompetencia (la política sistemática de señalamiento del error acentuada por la mediación de los clientes a la que nos referimos más arriba), que impone relaciones verticalizadas ostentando el poder ilimitado de su vértice, que acorrala a los “mandos intermedios” a través del castigo económico poniendo en riesgo permanentemente sus salarios; son elementos centrales que dan cuenta de las formas de ejercicio del poder de esta empresa.

La visibilidad de un entorno externo amenazante

Las condiciones de contexto siempre actúan delimitando y estableciendo restricciones a los espacios de trabajo¹⁴⁷. Sostenemos que en un contexto signado por la precariedad laboral y altos niveles de desocupación, las empresas pueden adoptar diversas estrategias. Si bien el entorno exterior a la empresa se encuentra indisolublemente presente a la par que se expresa en la materialización de relaciones de fuerza específicas, las empresas pueden aumentar o disminuir los niveles de visibilidad y presencia de ese entorno en sus ámbitos de trabajo. Asimismo, pueden hacer presente el contexto selectivamente para un núcleo de trabajadores y transformarlo, en cambio, en más difuso o distante para otros (segmentación de la fuerza de trabajo).

¹⁴⁷ Dombois y Pries (2000).

La dimensión espacial nos permite ubicar un dominio singular de las relaciones de poder entre capital y trabajo. La potestad del capital de aislar un lugar propio y ajeno al trabajador le permite poner en funcionamiento prácticas ópticas y/o panópticas, dominio espacial y a la vez visual que potencia la asimetría relacional en favor del capital. El establecimiento de dichos dominios vuelve legibles esos espacios para quien sustenta y determina el poder de darse un lugar propio, es decir el capital. Dicha legibilidad le permite reducir las incertidumbres. Con esto queremos decir que *“lo propio, constituye una victoria del lugar sobre el tiempo [...] ver será también prever, adelantar el tiempo mediante la lectura de un espacio”*¹⁴⁸.

En la empresa analizada este elemento del dispositivo de poder se lleva al extremo de modo tal de atravesar todo el colectivo de trabajo, al exaltar la omnipresencia de un exterior amenazante. Se trata entonces de “hacer constantemente presente” una realidad social de pérdida de poder del trabajo.

¿Qué prácticas posibilitan una presencia amplificada del “afuera” de la empresa como amenaza y garantía de orden interno?

En primer lugar, la empresa posee un alto nivel de rotación de personal. Así lo afirma una trabajadora de la empresa: *“porque es una renovación de gente constante, pero más allá de la renovación de gente no tienden a generar nuevos empleos, sino que la tienen por despedir empleados. Te exprimen todo el jugo, cuando ven que, por ejemplo, vos ya no aceptás quedarte y hacer horas, y trabajarlas de más porque no te las van a pagar... Y cuando ya empezás a cuestionar por qué no te pagan esto y por qué me descuentan esto y por qué lo otro y por qué me querés sancionar y por qué me querés sacar los tickets canasta -los vales alimentarios-... ya ahí no les sos tan útil... Entonces prefieren echarte, inventarte causas para que renuncies a seguir teniéndote en la empresa; por eso tiene tanta renovación de gente, no porque cierre, sino que crece Coto, pero no de la manera como para tener tanta renovación de gente...”*.

En segundo lugar, es importante destacar el procedimiento por el cual se garantiza el despido de trabajadores sin “costos de salida” para la empresa. En Coto “te persiguen hasta que renuncies”, como lo afirman diversos empleados a lo largo de las entrevistas. La mayoría de las contrataciones de la empresa son por tiempo indeterminado. Sin embargo, las políticas mencionadas permiten reemplazar despidos

¹⁴⁸ de Certeau (1996: 42-3).

pagos por renunciaciones gratuitas ya que la estabilidad legal se vulnera materialmente, tal como lo afirma un repositor del supermercado: “me dijeron, cuando me hicieron firmar los contratos, que nosotros éramos estables, *que nosotros solos nos íbamos a echar ya que a la mayoría de la gente la hicieron renunciar*. Debe ser para no pagar la indemnización...”

Un tercer mecanismo es el trazado de trayectorias de descenso. Los ascensos no son espacios ganados que permiten generar expectativas de crecimiento sostenido. La empresa asciende y desciende al personal manteniéndolo muchas veces en el mismo sector, lo que conlleva a volver patente una realidad de incertidumbre y de ausencia de garantías.

En cuarto lugar, la posibilidad del “despido” se formula como amenaza, reforzando los efectos del ejercicio de una política de la subestimación de los trabajadores. La acumulación de errores lleva a los trabajadores a percibirse incompetentes y de esta forma *prescindibles* para la empresa.

Los trabajadores tienen la certeza de que son simplemente “un número más”, quizás sea esta la afirmación que más cabalmente expresa la intromisión del afuera en esta empresa: “siempre supe que era un número más. Eso yo lo tuve muy en claro. *Siempre fui un número más, siempre...*”. Un encargado de sector afirmaba que: “*tenés miedo, porque te meten miedo... les meten miedo a los chicos, los atemorizan con que ‘vas a perder el trabajo’ [...] Los primeros tres meses son con que ‘no te vamos a dejar efectivo’; si quedás efectivo, con que te van a echar y, si vos tenés menos de ocho meses en la empresa, ya después si te echan no cobrás seguro de desempleo. ¿Qué chico que necesita el trabajo va a poner el grito en el cielo? Prefiere que le descuenten plata todos los meses -que no corresponde que se la descuenten- a que los echen, que eso significa la comida de los hermanos, el estudio de los hermanos...*”. La familiaridad con la que dejan de ver compañeros de trabajo intensifica el miedo a perder el empleo: “es así, mirá, hoy echan a alguien, mañana no lo ves, pasado tampoco y te preguntás qué le habrá pasado, y el chico no vuelve más y pensás lo habrán echado, y *así pasa que echan al que tenés al lado, al otro lado y al de más allá...*”. “*Yo estoy rogando que no lo hagan, pero si me dicen el día de mañana estás despedido, no sé qué voy a hacer porque mucha vista laboral no tengo, encima que vaya y diga, bueno, trabajé en Coto, y en Coto tengo una ficha que dice que cometía errores, queda re-mal, te echan de una patada, ¡¡no sabés!!*”.

La visibilidad que adquiere en la empresa un contexto de ausencia de garantías y de multiplicación de posiciones no garantizadas, no puede entenderse si no es en correspondencia con los demás elementos que constituyen el dispositivo de poder, los diversos mecanismos que operan garantizando y reproduciendo la debilidad y la indefensión de los trabajadores.

Por último, queremos destacar un aspecto que fue repetido por distintos trabajadores durante las entrevistas, cuando fueron indagadas sus posiciones respecto a distintas formas de manifestar demandas y reclamos de distintos grupos y actores sociales (piquetes, carpa blanca, cortes de calle, paros, cacerolazos). Surgía entonces un cuestionamiento, en general, a cualquier forma de manifestación de los trabajadores y una tendencia a asimilarlas con “lo violento”. Es el señalamiento de cualquier reclamo como violento y el miedo a perder el empleo aquello que posibilita comprender la exaltación de la resignación y sumisión como muestra de pacifismo. Un repositor decía: “los reclamos no me parecen, les falta pacifismo, me parece que uno tiene que luchar como... sí tiene que luchar para conseguir alguna respuesta, pero yo no lo haría, te digo que no lo haría. Yo sé que uno, para conseguir algo tiene que luchar, pero yo no lo haría. Si mañana me llegan a pagar \$100, no sé, a lo mejor me sumaría si tengo una esposa y familia, y me estoy muriendo de hambre y necesitaría sí o sí, si me quedo así entre la espada y la pared, es decir, o voy a luchar o me muero, entonces tal vez sí, pero no, no. O sea que de última, muy de última lo haría”.

Inversión de la representación del delegado sindical

En las sucursales más grandes de la empresa existen delegados que desempeñan sus funciones de manera permanente. Por el contrario, en las más nuevas o pequeñas¹⁴⁹ no hay delegados propios sino que son los de otras sucursales los que asumen el ejercicio de esa representación.

En las entrevistas realizadas a personal jerárquico y trabajadores no surgen alusiones espontáneas a los delegados, sus formas de presencia y los roles que desempeñan en la empresa. Las valoraciones surgieron en general a partir de la formulación de preguntas directas. Entendemos que esta es una primera característica

¹⁴⁹ Nos referimos al formato del minimercado.

relativa a la problemática: en las dinámicas de relaciones que se construyen en los centros de venta, el delegado es una figura con una presencia débil.

Un dato que ilustra lo dicho se relaciona con las propias dificultades en el momento de establecer el contacto con los delegados, a los efectos de concertar una entrevista. En esos casos, optamos por preguntarles a diversos trabajadores (cajeros, reposidores y cadetes) si sabían el nombre del delegado, para poder luego solicitar que lo llamen desde la “caja central”. Los trabajadores más jóvenes, en la mayoría de los casos, no recordaban su nombre, lo que nos llevó a acercarnos a los pocos trabajadores de mayor edad, que se desempeñan en especial en los puestos de carnicería y pescadería, quienes nos brindaron la información de manera inmediata. Luego de contactar al primer delegado, en las demás sucursales se siguió el mismo procedimiento: inicialmente se consultaba a los trabajadores jóvenes (reiterándose las mismas dificultades) y finalmente nos dirigíamos a los de mayor edad, por lo general, trabajadores de oficio.

Más allá de la débil presencia de los delegados en los espacios de trabajo, nos interesa en este apartado analizar cuáles son las prácticas ejercidas por la empresa destinadas a mediar o intervenir en el propio rol de los delegados y en las relaciones que estos últimos establecen con sus representados. En este sentido, un rasgo sustantivo se encuentra vinculado con *mantener a los delegados lejos* del espacio de ventas, en el cual se desempeña la gran mayoría de los trabajadores de las sucursales y el personal jerárquico que mantiene relaciones directas con ellos: los niveles más bajos de encargados de sector. Por este motivo, de las entrevistas surge en repetidas oportunidades la idea de que *“por acá abajo no andan demasiado”, “ellos se manejan más por arriba con la jefa de personal”* o *“la veo cuando hay esas reuniones generales de sucursal”*. También en los propios relatos de los delegados se suele afirmar que *“ellos (se refiere a los trabajadores) me vienen a buscar a mi oficina [...] cuando tienen un problema porque saben que yo los voy a ayudar”*. En las sucursales más grandes -en las que existe uno o más delegados- las oficinas administrativas suelen ubicarse en los pisos superiores del establecimiento, lugar donde los delegados poseen su oficina propia.

Los relatos de los trabajadores evidencian una distancia, una lejanía en el vínculo con los delegados, una relación que se construye en interacciones esporádicas y en muchos casos sólo en el marco de reuniones generales de la sucursal, convocadas por

la empresa. Al preguntar a los entrevistados si conocían el sindicato y a los delegados de sucursal obteníamos respuestas como las siguientes: “sí, hay una delegada, creo que se llama [nombre], que viene cuando hay reuniones únicamente... no sé si la empresa le paga, pero nunca está en la empresa. Ella viene a ver cómo va todo y... Ella siempre está o trata de estar a favor de nosotros; por ejemplo, la otra vez estaban diciendo en una reunión que el tickeado tenía que ser más rápido y ella saltó y dijo ‘pero hay muchas cajas que no tienen la eficiencia al 100 por 100’; me gustó esa opinión porque tiene razón”. “No, el sindicato no sé muy bien cuál es... y al delegado jamás lo vi y me dicen mis compañeros que es muy raro que aparezca por acá abajo¹⁵⁰”.

Este rasgo permite comprender por qué en el marco de las entrevistas no surgen alusiones espontáneas a los delegados. Sin embargo, lo que nos interesa destacar aquí es en qué medida se pueden asignar a la empresa prácticas tendientes a incidir en la distancia que caracteriza el vínculo entre delegados y trabajadores, problemática que posee cierto nivel de dificultad en función de que centramos nuestro análisis en la realización de entrevistas al personal jerárquico y a los trabajadores que se desempeñan en los centros de venta, espacios que, como dijimos, no suelen ser transitados por los delegados.

Sin embargo, un primer indicio de intervención de la empresa en el vínculo entre delegados y trabajadores se corresponde con la propia asignación del espacio conferido a los delegados. Dijimos anteriormente que el dominio de un espacio por parte del capital posibilita la demarcación de otros múltiples espacios internos, parcelación y serialización del espacio que deriva en diversos efectos prácticos: establecimiento de circulaciones permitidas y vedadas, y determinación espacial de los vínculos, entre otros.

En segundo lugar, son los propios relatos de los delegados los que nos permitieron ubicar otras características del accionar de la empresa. Nos permitimos citar, para desarrollar este análisis, las siguientes afirmaciones de un delegado que surgieron a partir de una pregunta sobre la negociación colectiva. En particular, intentábamos analizar la posición del delegado con respecto a la negociación por rama de actividad y por empresa: “[¿Cómo pensás que se debería llevar adelante la negociación colectiva: para todo el sector de comercio o por empresa]: Sí... hay veces...

¹⁵⁰ El repositor tenía, en el momento de realización de la entrevista, 6 meses de antigüedad en la empresa.

o sea, yo te digo a lo que yo le llamo negociar, te tiro un ejemplo: tengo un pibe que se droga y viene drogado todos los días y vos sabés cómo es esto, si en un cajón de manzanas tengo una manzana podrida, se va a pudrir todo el cajón... Entonces yo lo tomo como que los pibes pueden correr el riesgo de perder el laburo y yo pongo en la balanza... hay que achicar el costo de ese sector... y me dicen [recrea un diálogo entre autoridad de la empresa y él] ‘che, hay que achicar el costo acá [...]’. ‘Bueno, fijate... ¿a quién le querés pedir la baja?’. ‘Y... a este’. ‘Pero ¿por qué?, ¿labura?’. ‘Sí, labura...’. ‘Y bueno, fijate porque este otro no...’. Porque yo lo miro desde el punto que si este tipo tiene pibes y este pibe que se droga no tiene nada, o bajale las horas o mandalo a otra sucursal... te sacás un problema vos y me saco un problema yo... A eso yo le llamo arreglar; a eso puntualmente...”.

De estas afirmaciones se desprende en primer lugar un desconocimiento y una ausencia de familiaridad respecto a una terminología que, en principio, debería ser conocida por el delegado. Pero no vamos a referirnos a ello en este apartado, lo que nos interesa destacar es que se produce lo que podríamos denominar una inversión de la representación del delegado, la que se traduce en la asunción y participación en la definición de políticas requeridas por la empresa a los efectos de mantener “costos laborales” que no impliquen una disminución de sus ganancias. Esto sucede también cuando el delegado expresa una coincidencia de intereses con la empresa al referirse al “trabajador drogadicto”, manifestando que es un problema para la empresa y también para él. En igual sentido, el delegado citado y otros delegados refieren a las permanentes reuniones con la jefa o jefe de personal de la sucursal, destacándose que la relación se caracteriza por un “diálogo permanente” y por su participación en las decisiones. En definitiva, queremos decir que los encargados del área de personal comparten con los delegados las decisiones de despido o traslado de trabajadores a otras sucursales y es aquí donde encontramos una práctica específica de la empresa destinada a invertir la representación de los delegados.

El problema de la inversión de la representación ejercida por el delegado se refleja también en la afirmación de otro delegado de sucursal, del siguiente modo: “[¿Qué funciones cumple en lo cotidiano un delegado?]: Funciones son varias... *yo como delegado trato de... de respetar el laburo de un jefe, de un gerente, de un jefe de sector...* cuando digo un jefe, hablo de un jefe de personal, y hacer respetar mi laburo y por sobre todas esas cosas es respetar al laburante, que esté cómodo, que no le falten el

respeto, que si lo quieren sancionar o si lo quieren suspender o lo quieren echar, tratar de no hablar del problema para adelante, sino hablar del problema para atrás. Si colaboró con la empresa, si se quedó de más, si vino los domingos; porque uno lo tiene que poner en la balanza...”.

El delegado asume, y en primer término, que su función es la de respetar el trabajo del gerente de sucursal, del jefe de sector, etc. También observamos que afirma que fundamentalmente se trata de “respetar al laburante”. Sin embargo, nuevamente el delegado asume para la defensa del trabajador (en caso de sanción o de posible despido) las exigencias de la propia empresa que, como ya fue analizado, y por ejemplo en el caso de extender la jornada de trabajo, vulnera los derechos del trabajador ya que no paga las horas extra.

La representación de los delegados se construye de manera ambivalente al expresar simultáneamente los intereses de los trabajadores y la empresa. Más allá de que existen otros elementos para reflexionar sobre los roles desempeñados por los delegados, nos interesa destacar que la empresa interviene en esa representación con el objetivo de modificarla e incluso de transformar al delegado en partícipe activo de sus propios intereses.

Reflexiones finales: la exaltación de la debilidad del trabajo como singularidad del dispositivo

Nos proponemos concluir este capítulo realizando una reflexión sobre la línea de fuerza general del dispositivo de poder de la empresa Coto, teniendo en cuenta los distintos elementos que lo componen, desarrollados previamente.

Los elementos del dispositivo analizados son los siguientes: la distinción jerárquica, la subestimación, la extra-limitación de la autoridad, la inversión de la representación del delegado sindical y la visibilidad de un entorno externo amenazante.

Sostendremos entonces que lo que caracteriza a dichos elementos y que permite ubicar la especificidad que adoptan las relaciones de poder al interior de la empresa Coto es la exaltación de la debilidad del trabajador. Ese es el rasgo singular que adopta la relacionalidad estudiada en esta empresa. Reiteramos que las formas bajo las cuales se reproduce una relación asimétrica son múltiples. Por ejemplo, en el análisis de los dispositivos de Wal Mart y los call centers tercerizados destacamos el destierro de la

alteridad y la esquilación inmediata, respectivamente. En esta empresa es la profunda visibilidad que adquiere la situación de vulnerabilidad del trabajo lo que nos permite ubicar la especificidad del dispositivo. En lo que sigue retomamos cada uno de los elementos analizados en los anteriores apartados para nutrir este eje argumental sobre la línea de fuerza general.

Al analizar “la distinción jerárquica” nos referimos a una fractura que se traza en la empresa entre el personal jerárquico y no jerárquico. Esa fractura es rígida, constante y redundante en su contenido. Las prácticas de control del trabajo resultan centrales para comprender las características que adopta la relación en cuestión: el personal jerárquico controla de manera incisiva y permanente no sólo el resultado del trabajo sino al propio trabajador. En este caso, retomando las reflexiones sobre el sistema de vigilancia panóptico, podemos afirmar que el ejercicio del control en Coto es, a diferencia de aquel, a la vez *visible y verificable*. El control pierde, al ejercitarse, cualquier viso de discreción: es *apabullante, contundente, ininterrumpido*. En él reside la máxima cristalización de las diferencias entre jerárquicos y no jerárquicos: la debilidad del trabajador parece fortalecerse en la medida en que se vuelve más verificable la mirada del personal jerárquico. Decíamos que la instalación de una cesura entre un lugar a la vez propio del capital y ajeno al trabajador, posibilita al primero una forma específica de dominio del espacio mediante la vista: la movilización de prácticas escópicas que refuerzan la fijación de una asimetría favorable.

La *figura del jerárquico* se valida en la empresa cuando logra apologizar ese ejercicio del control. La categoría de postulante, que precede todo ascenso y que funciona como una suerte de período de prueba antes de reconocer contractualmente dicho ascenso, podríamos decir que opera como una etapa durante la cual el “aspirante a jerárquico” deberá sobreactuar sus cualidades de jefe y ello significa, como lo afirmó una trabajadora, “pasar a marcar amigos para que los hagan bolsa”. La conversión del postulante de subordinado a representante de los intereses de Coto requiere de un *exceso de demostraciones que incluye la delación, la ruptura de viejos vínculos* y la explícita aceptación de la nueva condición. El aspecto más destacable es la imposición de una identificación cuyo fundamento es de carácter esencialmente negativo: debe construirse por oposición a los trabajadores de línea, en la medida en que serán representados como *pura inferioridad*.

Al analizar este elemento del dispositivo nos referimos también a las tramas de relación que se construyen al interior del personal jerárquico y en particular a la idea de la “escala o cadena de mando”. Remitimos entonces a una forma de circulación de poder que instala la asimetría en gradaciones de verticalidad y que convierte a los jerárquicos simultáneamente en superiores y subordinados. Como lo afirma Foucault al referirse a las disciplinas: transforma a cada jefe en “vigilante perpetuamente vigilado”.

Distinta es la condición que asume el trabajador de línea. La demarcación “jerárquica” establece una dualidad de “inferioridad-superioridad” en la empresa: el vigilado, controlado, observado, es el trabajador de línea, trabajador que no invierte su rol de objeto de control en sujeto de control: es esa base numerosa de la jerarquía piramidal la que se mantiene fija, estática en su condición de inferioridad.

Por este motivo, afirmamos que los dos extremos de la jerarquía piramidal permanecen estáticos en su condición de “máxima subordinación” y “máxima superioridad”. En este segundo caso nos referimos al propietario de la empresa Coto.

No es nuestro objetivo realizar una comparación exhaustiva entre el modo disciplinario de ejercicio del poder definido por Foucault y las singularidades que asume en la empresa en cuestión. Apelamos al recurso comparativo cuando resulta fructífero para “iluminar” algún rasgo del dispositivo de Coto. Por ejemplo, las disciplinas foucaultianas parecen debilitar en esta empresa un ejercicio silencioso, atenúan sus rasgos de diferenciación-singularización de cada individuo en la masa y el carácter eminentemente “correctivo” del castigo, relajan el reglamento como palabra muerta, dicha, explicitada, objetivada, lo que nos lleva a referirnos al segundo elemento del dispositivo, que denominamos “la subestimación”.

Este segundo elemento nos permite avanzar en el análisis del fundamento que adopta la “inferioridad” del trabajador en Coto. En primer lugar, la gravitación del “error”; en segundo lugar, la forma particular de intervención del cliente en la empresa.

La insaciabilidad del señalamiento de “errores” parece ser la política central de la empresa, que funciona del siguiente modo: 1. se trata no sólo de garantizar un comportamiento que se ajuste a los requerimientos de la empresa en función del objetivo de extracción de la “máxima utilidad de los cuerpos en términos económicos” sino de una operación sobre la propia identidad del trabajador: que el trabajador se perciba a sí mismo como un individuo siempre defectuoso; 2. en segundo lugar, la

ausencia de una “objetivación” de lo incorrecto y prohibido amplía arbitrariamente los márgenes del castigo: el error se crea a voluntad de quien detenta el poder de sanción; 3. los “errores” y consiguientes sanciones se registran en fichas personales de los trabajadores lo que potencia, por acumulación, los efectos de subestimación del trabajador.

En este sentido, podemos afirmar que esta política opera desvalorizando al trabajador. Ellos mismos lo afirmaban, naturalizando la función del personal jerárquico como quien tiene que “machacarte”, “asediarte”, “rebajarte”, “tirarte para atrás”. La idea según la cual *“cuanto mejor trabajes, más encima los vas a tener porque es más difícil para ellos encontrarte errores”*, refleja con claridad la intencionalidad del “señalamiento del error”. Podemos decir que, en el extremo, esta práctica pretende construir una identidad signada por un sentimiento de inferioridad tal que lleve al trabajador a sentirse agradecido de que la empresa -pese a sus múltiples errores- no lo despida. Si el mecanismo referido logra ser eficaz, el trabajador tiende a aceptar cualquier condición establecida por sus superiores en búsqueda de reconocimiento: cambio repentino de turnos, alargamiento de su jornada de trabajo, realización de tareas que no corresponden a su cargo, etc.

Con respecto a la relación cliente-trabajador, podemos decir que actúa reforzando la política de subestimación y desvalorización del trabajador. “El cliente es el rey” se afirma en la guía que se reparte a los trabajadores, pero entendemos que esa figura no es incorporada, como ocurre en otras empresas, con el objeto de volver difusos los quiénes de la relación laboral. Por el contrario, se puede comprender en esta propia afirmación el reforzamiento de una estrategia empresarial que redunde en prácticas materiales y simbólicas que exaltan la debilidad del trabajador, potenciando el poder ilimitado de los “otros”. Por este motivo, afirmamos que el cliente más que intervenir para suplir o reemplazar la condición de jefe, aparece complementando y potenciando una política de subestimación del trabajador.

Sin embargo, para clarificar la forma que adopta esta relación debemos referirnos brevemente a una problemática que puede incluso resultar ajena a este trabajo. Queremos referirnos a la estrategia comercial del supermercado. Destacamos algunas características en el apartado “recreando el espacio de trabajo de la empresa Coto”: el atiborramiento de clientes, la sensación de escasa amplitud espacial, el

ruido¹⁵¹, etc., y cómo influyen estas características en una queja sistemática de los clientes que siempre se descarga en los trabajadores. Además debemos mencionar la política de ofertas que el supermercado implementa con el objetivo de asegurar presencias masivas de clientes en sus sucursales. Un ex-encargado del sector de electrodomésticos llamaba la atención sobre las repercusiones de dicha política en las condiciones de trabajo: “La noche anterior al día de oferta de productos de tu sector te volvés loco: hay que cambiar los precios de todos los productos, imagínate, pero peor cuando estás en fiambrería por ejemplo, ahí cambiar los precios es más laburo todavía, tenés que sacar todo de la góndola y ponerle el precio nuevo y además, ponele que el descuento es de jamón cocido, esa noche tenés que tener una montaña de jamón feteado porque al día siguiente ya sabés que se va a vender hasta lo que no tengas [...] entonces ahí es muy difícil no cometer errores porque son muchas las cosas que tenés que prever y la política de ofertas cambia todo el tiempo, y ahí vienen los problemas con los clientes que están mandados a hacer para quejarse, pero viste... en esos casos están en su derecho [...] O ponele, cuando hay oferta de bebidas alcohólicas, se hacen las propagandas: los miércoles 15% de descuento. Pero Chandon, por ejemplo, no se adhiere a esta política, entonces la gente viene y le hace un escándalo a un empleado porque tiene razón en entender que se incluía todo en la oferta...”.

La explicación realizada por este encargado de sector pone de manifiesto dos cuestiones: por un lado, que la estrategia comercial de la empresa crea una fuerte intensificación del trabajo; en segundo lugar, que su carácter cambiante conlleva a disminuir la calidad del servicio brindado y ello actúa aumentando el malestar de los clientes que se dirige indefectiblemente a los trabajadores.

No profundizaremos en esta problemática pero resulta relevante retener que la relación entre el cliente y el trabajador se encuentra fuertemente influenciada por una política que trasciende la relación laboral y que en este caso se vincula con la estrategia comercial de la empresa.

En segundo lugar, en el caso de las sucursales frecuentadas por clientes de alto poder adquisitivo, los trabajadores perciben los fuertes contrastes con aquellos clientes que pueden realizar en un solo día una compra equivalente a su salario mensual.

¹⁵¹ Por ejemplo, en Coto los cajeros deben “gritar” a los auxiliares cuando necesitan cambio, más bolsas, una autorización por una compra con tarjeta que supera cierto límite, etc.

La intensificación del trabajo es en esta empresa un aspecto central. Las exigencias del capital se centran en la rapidez y ella se garantiza por la masiva presencia de clientes quienes al manifestar su impaciencia, actúan de modo de garantizar la transformación permanente de fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Los relatos de los trabajadores son coincidentes respecto a destacar el acelerado ritmo de trabajo: “*cuando salgo soy como una cáscara, adentro me exprimieron todo*” o las “*fobias al cliente*”¹⁵², mencionadas por trabajadores de distintas sucursales. Lejos de construir con los clientes un vínculo positivo en términos identitarios, los trabajadores los perciben como una presión más que refuerza su propia debilidad en el marco de una jornada de trabajo extenuante.

Al analizar el tercer elemento del dispositivo, la extra-limitación de la autoridad, remitimos a una multiplicidad de prácticas y procedimientos que vulneran los derechos de los trabajadores tales como la extensión impuesta de la jornada de trabajo, la ausencia de correspondencia entre cargo real y contractual con sus consecuencias respecto al salario, las supresiones arbitrarias de las bonificaciones por presentismo o puntualidad, el fraccionamiento de la jornada de trabajo, la persecución a los trabajadores con el objetivo de que renuncien para evadir el pago de la indemnización y el preaviso, el reemplazo de un porcentaje del salario por “bonos Coto”, las sanciones monetarias que trasladan el riesgo empresarial a los salarios de los trabajadores, entre otros. Los procedimientos mencionados posibilitan un abaratamiento de los costos de la fuerza de trabajo reforzando una política de debilidad del trabajador frente a la empresa que, en este caso, se orienta a la precarización, las más de las veces ilegal, de sus condiciones de trabajo.

Debemos destacar que la exaltación de la superioridad del personal jerárquico sólo fundamentada como capacidad de ejercicio y sanción ilimitada y contradicha por otra infinidad de prácticas, en especial la sanción monetaria, provoca situaciones de máxima denigración y violencia sobre cualquier sujeto que ponga en peligro los salarios de los jerárquicos y las ganancias empresarias. Transcribimos en apartados anteriores el relato de un encargado de sector que explicaba cómo evitar que una “mechera” volviera a intentar robar productos en la sucursal.

¹⁵² Varios trabajadores mencionaron, para ilustrar la presión que ejercen los clientes, que empleados de la empresa debieron pedir licencias por sufrir situaciones de “fobia al cliente”.

El cuarto elemento, la visibilidad de un entorno externo amenazante, opera como una forma de internalización de un afuera de la empresa caracterizado por la máxima debilidad del trabajo frente al capital. Se trata de hacer constantemente presente el desempleo masivo y su correlato de hambre y miseria; que el contexto no sea simple trasfondo social sino que sea absorbido cotidianamente, que abone la certeza de ser “sólo un número más”, que esa certeza de prescindibilidad absoluta acapare a cada uno, que no existan resquicios de estabilidad garantizada. Que cada nuevo error o sanción acumulado potencie la percepción de ese afuera amenazante (“yo estoy rogando que no lo hagan, pero si me dicen el día de mañana estás despedido, no sé qué voy a hacer...”), que la rotación de personal garantice la veracidad de la incertidumbre, que las trayectorias de descenso cristalicen la cercanía de lo exterior, que la estabilidad contractual sea desmentida en cada despido y que el afuera sea entonces susceptible de ser constatado por el conjunto de los trabajadores.

En Coto se construye una relación con el afuera que no se restringe al momento de inicio de la relación laboral. El afuera representado como amenaza y como contexto de máxima debilidad del trabajo requiere de una internalización permanente, su visibilidad debe ser activada a diario, resultando coextensiva del propio funcionamiento de los elementos del dispositivo.

Para clarificar lo dicho nos proponemos reflexionar sobre la dimensión productiva del dispositivo de poder (¿qué produce esta forma de ejercicio del poder?) y en este sentido afirmamos que los trabajadores construyen su subjetividad a partir del reconocimiento de una situación de profunda debilidad frente a la empresa.

Sin embargo, dicha debilidad adquiere significaciones diferentes. Por un lado, trabajadores sobre los que parece operar con mayor eficacia el elemento que denominamos como “la subestimación”, para quienes los errores sistemáticamente señalados por los “jerárquicos” construyen su propia identidad; cada nuevo error actúa profundizando una percepción de sí mismo que es la de un trabajador inferior, incapaz de realizar correctamente su trabajo. Estos trabajadores no resisten la política de señalamiento de los errores sino que la ratifican y la convalidan. Los efectos de visibilización del afuera son entonces mucho más potentes porque la *introyección del estigma de “trabajador defectuoso” se recrea en sinonimia con la de “trabajador prescindible y reemplazable”*, en el marco de un contexto social que facilita la rotación de personal. En la medida en que las representaciones que estos trabajadores construyen

en torno a la figura del personal jerárquico enfatizan su “superioridad”, los trabajadores acatan sus decisiones, aún aquellas que claramente vulneran sus derechos. Cuando la subestimación se convierte en “auto-subestimación”, los empleados se sienten agradecidos al personal jerárquico por mantener su puesto de trabajo.

En segundo lugar, encontramos otro grupo de trabajadores que cuestiona, en el marco de las entrevistas, las prácticas tendientes a exacerbar la debilidad de los trabajadores: *“mi ser humano no es inferior al tuyo, supervisora [...] a mi nadie me pisa la cabeza porque sea jefe”*; *“cuanto mejor sos en tu trabajo más te van a estar mirando para encontrarte errores”*. En definitiva, podemos afirmar que resisten las clasificaciones de la empresa: ya sea objetando el fundamento de “superioridad” del personal jerárquico o des-cubriendo la intencionalidad de una política de control exhaustivo y de señalamiento de errores.

Finalmente, nos referimos a la “inversión de la representación del delegado sindical”, indagando los procedimientos movilizados por la empresa tendientes a influir sobre el contenido de esa representación, para asegurar que la presencia cotidiana del actor sindical en la empresa -que se ejercita a partir de la figura del delegado- no obstruya la eficacia de los demás elementos del dispositivo de poder e incluso, de ser posible, la facilite. El actor sindical tiende a actuar de este modo como “institución mediadora del disciplinamiento social y laboral”¹⁵³.

A los efectos de finalizar nuestra argumentación con respecto a la línea de fuerza general del dispositivo de poder de la empresa Coto, afirmamos que la exaltación de la debilidad del trabajo no es resistida por una organización sindical con capacidad de defender los intereses de los trabajadores y ello se vincula con las características que asume la presencia sindical en la empresa, el tipo de representación ejercida por los delegados y el tipo de vínculos que construyen con los trabajadores, la empresa y el sindicato de comercio.

¹⁵³ Castillo Mendoza (1990).

CAPÍTULO 3 - EL DESTIERRO DE LA ALTERIDAD

*El caso Wal Mart Argentina*¹⁵⁴

Creada en una ciudad de Estados Unidos en el año 1962, Wal Mart es actualmente una de las multinacionales que lidera las posiciones de empresas con mayores ganancias del mundo. Según informa en su página oficial de Internet posee más de 7300 locales comerciales y emplea a alrededor de dos millones de “asociados”¹⁵⁵, lo que también la convierte en la primera empleadora mundial.

Su expansión ha llevado a muchos a usar la noción “walmartización” para definir un modelo de relaciones laborales y hasta de sociedad¹⁵⁶. Un común denominador señalado por diversos estudios sobre Wal Mart en distintos países es su política anti-sindical, sus bajos salarios, la destrucción de puestos de trabajo que se produce en cada región como consecuencia de su instalación¹⁵⁷, la utilización abusiva de su poder de mercado a través de un aprovechamiento de la liberalización mundial que le permite extraer los mayores beneficios de cada lugar en pos de garantizar su política de “precios bajos”¹⁵⁸, la extorsión a proveedores para que reduzcan sus márgenes de ganancias, la acumulación de demandas por discriminación sindical y de género¹⁵⁹; son algunas de las cuestiones más reiteradas.

¹⁵⁴ Buena parte de este capítulo fue elaborado en el marco de mi Tesis de Maestría (Abal Medina, 2005). Asimismo, tras una reescritura, se publicó en la Revista Mexicana de Sociología (Abal Medina, 2007).

¹⁵⁵ Información actualizada en Junio de 2009.

¹⁵⁶ Al igual que ocurrió con la empresa de servicios de comida rápida, Mc Donald’s, tal como titula uno de sus libros George Ritzer: La Mcdonalización de la sociedad.

¹⁵⁷ Por ejemplo, según Wal-Mart Watch, organización de ciudadanos afectados por Wal Mart Estados Unidos, por cada dos empleos que genera en una comunidad, se pierden tres.

¹⁵⁸ Por ejemplo con la deslocalización de la producción de sus marcas propias a China y el uso del “sistema de maquila” en las fronteras mexicanas. Se filtran en miles las denuncias de jornadas de trabajo extenuantes que superan con creces los máximos legales de los países, los pagos de salarios muy por debajo de los legales. “Desde 2001, la corporación estadounidense acompañó –por no decir que provocó– la migración de subcontratistas hacia las nuevas zonas económicas chinas, en nombre de una lógica que ha sido resumida por la revista electrónica Fast Company: “Wal-Mart tiene el poder de reducir al mínimo los márgenes de sus proveedores. Para sobrevivir a esta política, los fabricantes de todo lo que puede ser vendido –de corpiños a bicicletas, pasando por los jeans– tuvieron que despedir a sus empleados, cerrar sus fábricas estadounidenses y dedicarse a subcontratar del otro lado del mar”. En la actualidad, más de la mitad de la importación de productos no comestibles proviene de China”. Ver “*La walmartización del planeta*” en Le Monde Diplomatique.

¹⁵⁹ En junio de 2004 se aprobó contra Wal-Mart la mayor "acción de clase" (demanda colectiva) de la historia, que representará a más de un millón 600 mil mujeres que sufrieron discriminación

En nuestro país la empresa ha sido denunciada por su política de despidos por discriminación sindical en varias ocasiones durante el año 2007. Además de las demandas judiciales que individualmente le iniciaron los trabajadores, se organizaron paros y manifestaciones que lograron la reincorporación de algunos de los despedidos, solicitadas con adhesiones de diversas organizaciones, varias denuncias en diarios¹⁶⁰ y radios y una citación de la Comisión de Legislación Laboral de la Cámara de Diputados de la Nación. Esta última se originó también en una denuncia al Responsable de Seguridad de Wal Mart Argentina, Alfredo Saint Jean¹⁶¹, un ex -militar que se encontraba en funciones durante la última dictadura en destinos en los que la desaparición de personas y la represión fueron brutales.

La instalación de Wal Mart en nuestro país se produjo en forma tardía, recién en 1995, cuando abrió su primer sucursal en Avellaneda. Entonces la gran distribución ya había completado el proceso de crecimiento y de reparto del mercado. Comparando con otros países de la región, en Argentina su expansión fue reducida¹⁶². Sin embargo desde el año 2006 la empresa creó nuevas sucursales¹⁶³ lo que redituó en una duplicación del

de género como empleadas de la compañía desde 1998. Ver <http://www.reluaita.org/companias/wal-mart/walmartizacion.htm>. Según información de la ONG Human Rights Watch entre 2000 y 2005, son 15 los fallos judiciales que confirman un accionar anti-sindical que viola la legislación vigente en Estados Unidos. En dicho informe se sostiene que: "Wal-Mart ha amenazado a sus trabajadores con severas consecuencias en caso de que formen un sindicato, incluyendo la pérdida de beneficios tales como los aumentos salariales".

¹⁶⁰ Se destaca las denuncias realizadas por la periodista Mariana Carbajal en el diario nacional Página 12. Ver "Wal Mart, la empresa que odia los gremios" publicada el 27 de Mayo de 2007. También la del periodista Carlos Rodríguez: "Ex -uniformados para cuidar el mercado". Ver también notas periodísticas en el mismo diario los días 30 de Junio y 12 de Julio de 2007. La solicitada firmada por un conjunto de organizaciones de derechos humanos, sindicales, políticas y barriales y un conjunto de intelectuales, periodistas y docentes, es publicada el 18 de Mayo del mismo año.

¹⁶¹ Sobrino del gobernador de facto de la Provincia de Buenos Aires, Ibérico Saint Jean. También hijo del presidente de facto de la última dictadura militar, Alfredo Saint Jean, durante unos pocos días del mes de junio de 1982. Su padre llegó a ser procesado por la comisión de 33 delitos en los distintos cargos que ocupó, sobre todo como jefe de la Subzona 12. Quedó en libertad por la aplicación de las leyes de Punto Final y Obediencia Debida. Alfredo Saint Jean (h) egresó en 1975 del Colegio Militar y desde entonces fue destinado a Tucumán, Bahía Blanca, Azul y Tandil. Estas últimas ciudades que constituían la Subzona 12. El responsable de Seguridad de Wal Mart no tiene demandas judiciales originadas en las funciones cumplidas durante la última dictadura militar.

¹⁶² Por ejemplo en México posee 1232 tiendas, en Brasil 347, en Chile 216 y en Guatemala 162.

¹⁶³ En Marzo de 2005 contaba con 11 sucursales mientras en Junio de 2009 alcanza 23 sucursales con marca propia. A las que hay que sumar seis tiendas de Wal Mart que comercializan con el nombre ChangoMás. Ezequiel Gómez Berard, Presidente y CEO de Wal-Mart Argentina tras un encuentro con la Presidente de la Nación, Cristina Fernández, anunció que llegarían a las 40 sucursales hacia fin de 2009. El encuentro se realizó el 11 de agosto de 2008.

volumen de ventas en sólo dos años, convirtiéndose en la empresa que registró el mayor crecimiento entre las líderes del sector supermercadista¹⁶⁴.

El presente capítulo se realiza en base a un estudio empírico en una sucursal que la cadena de supermercados e hipermercados Wal Mart posee en la Ciudad de Buenos Aires¹⁶⁵. Las fuentes primarias que utilizamos para la construcción analítica del dispositivo de control empresario fueron recolectadas entre los años 2001 al 2005. En el Capítulo 7 de esta tesis se analiza el proceso de resistencias, referido en el párrafo anterior, que tuvo lugar, desde mediados del año 2006, en una sucursal de Wal Mart ubicada en Avellaneda.

El siguiente apartado se propone recrear el espacio de trabajo de la empresa: colores, sonidos, leyendas, distribuciones, interacciones ilustran esa narración que no tiene otro objetivo más que ofrecer una mirada de conjunto con mínimas focalizaciones. Posteriormente, se presentan los distintos elementos que constituyen su dispositivo y que denominamos como: distinción múltiple y unificación abstracta; el cliente misterioso, un control invisible; cultura de una disposición permanente; barreras de entrada y puertas de salida, una tipología de los sospechosos; puertas abiertas para la circulación individual. En el apartado final se analizará cómo cada uno de estos elementos convergen en una línea de fuerza general que nos permite definir la singularidad del dispositivo de control de la empresa.

Recreando el espacio del trabajo en Wal Mart

Se trata de la única sucursal que esta empresa tiene en la Ciudad de Buenos Aires y se encuentra ubicada en el barrio de Villa Pueyrredón desde mayo de 1996¹⁶⁶. Ya a lo lejos por la Avenida Constituyentes se puede ver el enorme predio de la empresa constituido por un amplio estacionamiento, el local de ventas de Wal Mart y las oficinas

¹⁶⁴ En 2006 alcanzó un volumen de ventas de \$1165 millones, en 2007 el mismo ascendió a \$1775 millones y en 2008 a \$2994 millones (una variación del 257% en dos años). La empresa ocupa, en 2008, el lugar 52 en el Ranking de las 1000 empresas que más venden en Argentina. Datos de la Revista Mercado.

¹⁶⁵ La única sucursal que la empresa tuvo en esta ciudad hasta 2009.

¹⁶⁶ En marzo de 2005 la empresa contaba con un plantel de alrededor de 4500 empleados a nivel nacional distribuidos en 14 sucursales. La sucursal estudiada, ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, contaba con alrededor de 500 trabajadores. Dicha sucursal, de gran extensión, se encuentra en un barrio de clase media que limita con los partidos de Vicente López y San Martín de la Provincia de Buenos Aires. En 2005 era la única sucursal de la empresa en la ciudad. En 2009 abrió una nueva sucursal en la ciudad, en el barrio Saavedra.

centrales. A la entrada nos recibe un mural con la siguiente leyenda: “Nuestro compromiso con el cliente es: Regla N°1: *El Cliente Siempre Tiene Razón*. Regla N°2: Si El Cliente No Tiene Razón, Revea La Regla N°1”.

Una menor presencia de clientes en la empresa combinada con una mayor amplitud espacial relajan la primera impresión de este espacio de trabajo que contrasta con otras empresas colegas, sumergidas en el ruido de la espera, el interrogante insidioso y la queja permanente. Llamam la atención unos carteles diseminados con insistencia en todo el local: una cara cuya particularidad reside en su amplia sonrisa, el *smile*. En otros afiches, ubicados en cada una de las cajas, encontramos esas mismas sonrisas pero acompañadas de un casco, como los que usan los obreros de la construcción, junto a las leyendas: “derrumbe de precios”, “trabajamos para que ahorres más”, “precios bajos”.

Las cajas se ordenan en dos filas y finalizan en una línea roja que se encuentra pintada sobre el piso, que establece el lugar exacto en el que se deben parar las cajeras y cajeros, cuando no tienen clientes en su puesto, para invitarlos -con la misma sonrisa generosa de los carteles- a pasar a sus cajas vacías.

Es domingo y los trabajadores llevan en su mayoría chalecos azules y rojos. Los azules parecen corresponder a los trabajadores no jerárquicos, aquellos que están en las cajas y reponiendo mercadería. Algunos tienen sus chalecos saturados de prendedores: *pines* por “buen trabajo”, “buena idea”, etc. Otros, en cambio, están más vacíos aunque tampoco despojados: algún prendedor, una credencial con su nombre y la leyenda “asociado temporal”. Luego de transitar las cajas y las góndolas se puede constatar que estos últimos, *los temporales*, son los que tienen una inscripción de gran tamaño en el costado izquierdo de los chalecos que dice: “MANPOWER”. Se trata de una *empresa* “líder mundial en soluciones de Recursos Humanos”, como dice su página electrónica. También se afirma en esa página que “*la tercerización de Recursos Humanos a través de Manpower* permite: la optimización de los recursos económicos, reducir costos operacionales, no distraer recursos en áreas no estratégicas, ganar flexibilidad y traspasar las complejidades de la administración de personal a terceros”. Los trabajadores de color azul llevan escrito en los chalecos que visten el nombre de esta empresa que facilita la flexibilidad y la optimización de los recursos de la empresa Wal Mart. Los trabajadores de rojo llevan una credencial con su nombre y su antigüedad

como “asociados” a la cadena de supermercados, además parecen concentrarse allí los pines y prendedores antes mencionados.

A un costado del local se encuentra un amplio patio de comidas que utilizan los clientes y también los trabajadores. Pueden verse algunas mesas ocupadas por trabajadores de azul y otras con trabajadores de rojo, a veces también son mixtas. Los días de semana, al mediodía, almuerzan los empleados de la casa central que, como dijimos, se encuentra en el mismo predio. Se los reconoce por su credencial y por su vestimenta: en general llevan trajes, salvo los viernes, cuando suelen usar prendas algo más informales.

Al entrar al sector de las góndolas, nos recibe un *greeter*, es el trabajador que da la bienvenida al cliente y ofrece los folletos de las ofertas. Estos trabajadores, a diferencia del resto, son personas de más edad, de alrededor de 50 a 60 años, y también usan chalecos azules; su tarea central consiste en “darles carritos y sonrisas a los clientes para que sepan que estamos muy contentos de que hayan venido a Wal Mart”¹⁶⁷.

Distinción múltiple y unificación abstracta

El elemento que denominamos como “distinción múltiple y unificación abstracta” opera a partir de diversos mecanismos, procedimientos y técnicas, estableciendo complejas relaciones de lejanía entre lo dicho y lo no dicho, entre aquello que la empresa proclama y los resortes opacos y silenciosos que moviliza cotidianamente. Bajo el rótulo unificante de “asociado a la gran familia Wal Mart” se ejercitan unos mecanismos rupturantes, una conjugación de demarcaciones diferenciales de vínculos, de reconocimientos, de vestimentas, de credenciales, de espacios, de horarios y de ritmos.

La empresa ejerce su poder de designación al llamar a todos sus trabajadores - jefes, supervisores, cajeros, repositores y cadetes, contratados por la empresa o a través de agencias de servicios eventuales- con el nombre de “asociado”¹⁶⁸. En la “Guía del

¹⁶⁷ Guía del asociado de la empresa Wal Mart Argentina.

¹⁶⁸ La pretensión de invisibilizar la relación laboral a partir del poder simbólico de clasificación de las empresas se reitera en otras actividades y empresas, y define de este modo una práctica de poder singular de una etapa histórica. Las “tesis de la infantilización” sobre el uso de clasificaciones como “los chicos y las chicas” en empresas de call center (Fleming, 2005; Colectivo ¿Quién Habla?, 2006; Abal Medina, Arias, Crivelli y Diana, 2007), la de “cliente

Asociado” se establecen los “10 principios para triunfar”; en uno de ellos, el número 6, se postula: “somos todos socios”. Sin embargo, este principio no se corresponde con la figura de un “asociado” que comparte decisiones, riesgos y ganancias. En Wal Mart, el asociado es un trabajador en relación de dependencia, a veces reconocido por la empresa, y en muchos otros casos contratado con intermediación de agencias eventuales de empleo¹⁶⁹.

A lo largo de las entrevistas, esa palabra es mencionada en forma permanente; y si bien en muchos casos los trabajadores no saben el motivo por el cual son designados bajo ese nombre, tienden a sentir que “el ser asociado” les garantiza un mayor nivel de pertenencia a la empresa: “*me hace sentir más parte, no sé, cadete, cajero o cajera, pero asociado, no te dice sos cadete, sos cajera, asociado, acá sos asociado para todo, eso es lo bueno*”. Una cajera decía: “porque la empresa donde trabajamos no dice que somos empleados sino que somos asociados de Wal Mart. Porque nosotros trabajamos todos supuestamente en *equipo* para un solo lugar, *no está dividido*. Ellos llaman en realidad a los empleados, asociados. Eso es un tema de la empresa, *viene de Estados Unidos*, nosotros eso no lo manejamos”.

Otra práctica tendiente a operar en el marco de la unificación abstracta es la *porra Wal Mart*, la que inaugura los meetings (reuniones) semanales y mensuales que organiza la empresa y a los que asisten todos los trabajadores, además de iniciar las jornadas diarias de trabajo. Consiste en ir nombrando cada una de las letras que componen el nombre de la empresa lo más fuerte posible, para finalizar gritando su nombre tres veces seguidas: “¡Wal Mart, Wal Mart, Wal Mart!”. En el mismo sentido, se canta y baila una canción cuyo contenido también se vincula con Wal Mart, sus objetivos, metas, slogan y estrategia de ventas.

interno” en empresas automotrices (Battistini y Wilkis, 2004), al igual que la de “consultores” en la administración pública (Diana, 2006), ilustran la extensión de esta práctica.

¹⁶⁹ Actualmente se registra en la Argentina un crecimiento muy importante de esta modalidad de contratación: el “contrato de trabajo eventual”. Como en la mayoría de los casos las empresas usuarias no son las contratantes, se evidencia también una fuerte expansión de empresas intermediarias. Wal Mart realiza una intensa utilización de esta modalidad de contratación que no se corresponde con la naturaleza restrictiva prevista en la legislación vigente. Puede consultarse dicha normativa en la página del Ministerio de Trabajo de la Nación. Cabe destacar que la presencia de trabajadores eventuales en sus mercados posibilita de hecho disminuir la cantidad de delegados sindicales en cada una de sus sucursales ya que la legislación nacional establece su cantidad de acuerdo con el plantel de personal del establecimiento y no incluye a los que no son contratados por la firma.

La eficacia de estas prácticas, la creación de *categorías unificantes* que se distancian fuertemente de las prácticas materiales, se evidencia en las formulaciones de los trabajadores. Como lo afirma Bourdieu¹⁷⁰, el acto de categorización ejerce por sí mismo un poder, al imponer una definición de las relaciones que se construyen al interior de la empresa: relaciones entre socios, *relaciones entre iguales que comparten un interés común, el éxito de Wal Mart*. Sin embargo, como lo venimos anticipando, la empresa ejercita una diversidad de procedimientos que se apresuran a desmentir lo dicho instaurando el principio de la diferencia.

Una de las prácticas de distinción se relaciona con el tipo de vínculos laborales que la empresa establece con sus asociados¹⁷¹. Esta distinción se inscribe en sus propios cuerpos, que llevan credenciales que definen su carácter de “temporal” o “permanente”. Unos asociados transitorios, prescindibles y flotantes. Otros estables, reconocidos y protegidos. Lo que se une bajo la categoría de asociado se ruptura en una infinidad de signos, de señales y de símbolos, que conllevan una fuerte fragmentación material entre los propios trabajadores.

Las diferencias entre temporales y permanentes se extienden también a la definición de los turnos y con ello de los ritmos de trabajo. Una cajera afirma que “todo el turno de la mañana es de Wal Mart, no hay nadie contratado por intermedio de una agencia. Todo el personal de la tarde, que es el turno más bravo, es de agencia, es el turno más bravo que hay porque si a los de la mañana los cuidan a los de la tarde los matan. Te podés dar cuenta al mirar las credenciales, en los de la tarde figura asociado temporario”.

La diferenciación se establece a partir de una delimitación de la duración del vínculo que se manifiesta explícitamente pero, además, a partir de distinguir a aquellos que son empleados por Wal Mart de aquellos que, por el contrario, son empleados por otra empresa: Manpower.

Wal Mart *externaliza sus riesgos* al vaciar de contenido el principio del éxito: todos son socios; la extraña sociedad que este supermercado proclama desconoce a

¹⁷⁰ Bourdieu (1999a).

¹⁷¹ Podemos definir dos etapas diferenciadas en la política de contratación de la empresa: a) desde su instalación en el país hasta 1998 utiliza las *modalidades de contratación promovidas* (introducidas por la Ley Nacional de Empleo) denominadas ordinariamente como “contratos basura”; b) a raíz de la derogación de varias de esas modalidades en 1998, la empresa reemplaza dicha política por otra, la de *intermediación laboral* con un uso muy extendido del contrato eventual a través de agencias eventuales de empleo como Manpower y Sesa Select.

buena parte de sus socios y además devalúa su vínculo. En muchos casos los “trabajadores manpower” reciben sueldos menores a los percibidos por los asociados reconocidos por Wal Mart¹⁷². Como lo afirma un “ex-asociado manpower”, actualmente contratado por el supermercado: “o sea, capaz que vos entrás, y tenés suerte, trabajaste bien, te ve uno y te efectivizó, ahí ya está, ahí está el cambio. *El sueldo de un asociado temporario no es el mismo que el de un asociado efectivo de Wal Mart*”.

El *color de las vestimentas* los ordena también jerárquicamente. Chalecos de color azul para el personal subordinado y rojo para los asociados jerárquicos. Vestimentas de colores divergentes que identifican-diferencian las gradaciones del lugar ocupado.

La *política de incentivos* es también una política de la distinción, en la medida en que los premios se exhiben en los cuerpos de los asociados. Los denominados “pines de buenas ideas” y “pines de buen trabajo” funcionan como símbolos que permiten establecer contrastes y clasifican a los trabajadores en orden de mérito según la cantidad y los colores.

La definición de la jornada laboral se transforma también en una política de la distinción. Existen contratos por 24, 36 y 48 horas semanales. En muchas entrevistas los trabajadores con jornadas reducidas expresaban su deseo de trabajar a tiempo completo. La empresa se reserva la posibilidad de fluctuar rápidamente sus costos laborales a los efectos de evitar que las oscilaciones de la demanda perjudiquen sus ganancias.

Los premios se exhiben en los uniformes de los trabajadores: un simple recorrido por el supermercado permite observar las diferencias entre los muy premiados, los escasamente premiados y los asociados que no son distinguidos -positivamente- por Wal Mart. Pero también en las reuniones que tienen lugar los días jueves y a las que asiste el personal propio y eventual, se dan a conocer los resultados de diversas evaluaciones que se realizan regularmente a los trabajadores de la sucursal. Quienes

¹⁷² Los salarios de los trabajadores registran importantes fluctuaciones en función de los niveles de actividad que registre la sucursal. Dichas fluctuaciones se fundamentan en dos políticas de la empresa: por un lado, la utilización de las horas extra que extienden la jornada real en momentos en que aumenta la actividad del supermercado. Una segunda forma que profundiza más sustancialmente la variabilidad de los ingresos de los trabajadores se vincula con el cambio contractual de la jornada de trabajo semanal; en muchos casos un mismo trabajador alterna jornadas de 24, 32, 36 y 48 horas semanales. Por este motivo, las trayectorias salariales de los trabajadores son sumamente variables y llegan a registrar disminuciones y aumentos mensuales de alrededor de un 50%.

obtienen las mejores puntuaciones reciben “pines” o incluso la posibilidad de transformarse en el “mejor asociado” del mes. Por el contrario, aquellos cuyas puntuaciones son bajas también son nombrados y seleccionados para realizar “un programa de mejora o entrenamiento”. Asimismo, la existencia de carteleras al interior de la empresa también publicita y amplifica el ordenamiento diferenciador de esos resultados. Coexistencia compleja entre un discurso que invisibiliza las divergencias y unas prácticas que las exaltan y las vuelven palpables para los trabajadores y para todos aquellos que transitan los espacios supermercadistas. Un cajero de la empresa, refiriéndose a la política de contratación, afirmaba: “*imaginate cómo te van a tratar los clientes que leen en tu chaleco que sos temporal y que ni siquiera sos de Wal Mart, hay que bancarse ese cartel en la frente, yo por suerte entré fijo y contratado por la empresa*”.

El cliente misterioso, un control invisible

El control del trabajo se realiza a partir del Programa Mystery Shopper, el cliente misterioso. De esta forma el control se transforma en omnipresente. Mystery Shopper podrá entonces circular por todo el piso resguardando su anonimato en la figura de un cliente que consulta, pide ayuda y finalmente compra ciertos productos. Como resultado, quien está investido de esta potestad de control, completará una variedad de formularios en los cuales se especifica cada uno de los procedimientos que deben cumplimentar los trabajadores de cada puesto y que permiten calificar desempeños, clasificar a los asociados y finalmente dar a conocer los resultados en carteleras de la empresa y en los “meetings” que se suele organizar los jueves, a los que asisten todos los trabajadores. En ese momento, el control pretérito se vuelve visible para los trabajadores a la par que recuerda su invisibilidad futura.

El control se ejerce invisiblemente para luego exhibirse en la forma de aprobación o castigo o, mejor dicho, de asignación del trabajador a “un programa de mejora”, dando lugar a la posibilidad de descargo a cada asociado que no hubiere cumplimentado adecuadamente los procedimientos establecidos. Sin embargo, el descargo no puede adoptar más que la forma de simple pedido de disculpas ya que a los trabajadores les está vedada la posibilidad de reconstruir/representarse el momento en que fueron objeto de control. Se trata entonces de un control carente de garantías, que haciéndose invisible se transforma en control indiscutido. Un repositor cuenta cómo

funciona esta forma de control del siguiente modo: “*Es alguien que se hace pasar por un cliente y ahí es como que te evalúa, cómo se está atendiendo en el supermercado, va por distintos sectores y va viendo si cada uno va siguiendo los pasos. Hubiese sido más justo que ese mismo día te digan mirá hoy te evaluamos y tus errores fueron este, este, este y este... porque después aparecés en una cartelera que dice que no sé cuántos días atrás se te evaluó y no cumpliste*”.

La dimensión espacial nos permite ubicar un dominio singular de las relaciones de poder entre capital y trabajo. La potestad del capital de aislar un lugar propio y ajeno al trabajador le permite poner en funcionamiento prácticas ópticas y/o panópticas, dominio espacial y a la vez visual que, conjugados, potencian la asimetría relacional en favor del capital. El establecimiento de dichos dominios vuelve legibles esos espacios para quien sustenta y determina el poder de darse un lugar propio, es decir el capital. Dicha legibilidad le permite reducir las incertidumbres; con ello queremos decir que “*lo propio, constituye una victoria del lugar sobre el tiempo [...] ver será también prever, adelantar el tiempo mediante la lectura de un espacio*”¹⁷³. En Wal Mart, *el control del trabajo se ejercita ocultando el quién, el cómo y el cuándo*, se trata de un control que no sólo se ejerce escópicamente sino además bajo el ropaje del cliente, ese cliente que siempre tiene la razón y que, cuando circula misteriosamente por las góndolas y las cajas del mercado, se vuelve excesivamente demandante a los efectos de corroborar si los asociados poseen la tolerancia adecuada frente a situaciones de presión o la atención suficiente para detectar si se ha modificado el precio de un producto. Así lo afirma uno de los trabajadores de la empresa: “ellos pasan con un carro con mercadería con el precio cambiado, a ver si vos sabés que está mal el precio, y si vos te das cuenta, está todo bien, te dan un pin de buen trabajo (...) por ejemplo, el chabón se lleva una bordeadora que tiene el código que se lo podés arrancar, vale 50 y te lo ponen 15. Porque muchas veces te pasa que estás re-concentrado, que pasás, pasás, y no ves el visor, entonces ahí te cagan”.

El control del trabajo lo puede estar realizando entonces cualquier cliente, ese cliente que además, según las formulaciones de la empresa, “puede echarnos a todos”. *Mediatización del control a través de la figura del cliente*, dilución del ejercicio del control empresarial que se traslada en esa figura ajena a la relación laboral pero que a la vez se presenta sobreabundada de decisiones con fuertes efectos sociales. Y que

¹⁷³ de Certeau (1996: 42-3).

entonces cada cliente pueda ser representado como un potencial controlador; que en cada simple consulta, que en el requerimiento más espontáneo el trabajador se represente un examen, una evaluación, un premio o una llamada de atención en público; que en cada interacción se insinúe una sospecha, una duda y entonces una disposición extrema, una sonrisa amable, una entrega incondicional de atención.

La eficacia del control invisible se expresa en numerosos relatos de los trabajadores, quienes ante la pregunta “¿cómo controla la empresa el cumplimiento del trabajo?”, responden refiriéndose a otros mecanismos o afirmando que la empresa no controla demasiado el trabajo: “supuestamente, desde donde está la cabina, en el medio, ahí los supervisores controlan, pero yo creo que es lo único”, “No, nos van enseñando y ellos se dan cuenta la forma en que vos trabajás”, “Igualmente yo creo que mucho control no hay, por lo menos por parte de lo que es la jefa nuestra, porque si te ponen ahí es porque saben que vos no vas a tratar mal a la gente, a nadie. Ellos estudian todo eso, no mandan a cualquiera”.

El Mystery Shopper no es identificado como una forma de control a la que los trabajadores remitan frente a esa pregunta de carácter general y, sin embargo, cuando aludíamos directamente a él, relataban su funcionamiento y la frecuencia con la cual suele visitar el mercado. Algunos de ellos habían obtenido incluso un premio a raíz de una puntuación positiva en esa evaluación. Otros trabajadores manifestaron cierta disconformidad frente a esa política de la empresa: “Molesta un poco sobre todo no saber cuándo te evalúan, porque entonces vos no podés defenderte, no es un problema del control en sí, sino más bien saber cuándo fue para poder defenderte, pero *como viene de allá, de Estados Unidos y es un reglamento de ellos, que nos dijeron que no pueden sacar acá*”. “A gente que ha tenido un lugar y porque, suponete, le dio mal el Mystery Shopper, la han sacado de ese lugar, como puede ser operadora, que es atender los teléfonos, o gente que tenía un cierto lugar privilegiado, que estaba en atención al cliente, porque le dio mal, la sacaron”.

El programa de control del cliente misterioso, que no parece asociarse a una forma de control, pero que se implementa con frecuencia y que puede desencadenar decisiones de “descenso” de un puesto, no se cuestiona aun entre aquellos que lo visualizan como negativo porque se trata de una política que traspasa las fronteras nacionales, que se origina en ese país ajeno al cual pertenece la cadena de supermercados Wal Mart. “Viene de allá” es la frase que dice mucho más que cuál es el

origen de esa política, expresa más bien la justificación de lo irreversible y ubica a todos los “asociados” argentinos en una misma posición respecto a ese afuera extranjero.

Las cámaras de filmación están distribuidas en todo el supermercado. Podríamos pensar en ellas como una versión modernizada del panóptico de Bentham, una tecnología que permite disociar la pareja ver-ser visto, volviendo a la vez visible pero inverificable el ejercicio de poder¹⁷⁴. Sin embargo, los trabajadores tampoco reparan en esos pequeños lentes que potencialmente podrían enfocarlos. Tal vez, su tamaño y su ubicación disimulada pero fundamentalmente por la creencia de que no son ellos los objetos de control de esas filmadoras: “[¿Hay algún mecanismo de filmación?] Hay filmación, sí, pero por parte de la gente de seguridad, no para saber si nosotros estamos trabajando bien, o si atendemos bien al cliente, eso es en todos lados, en todas las cajas, en la caja de electrónicos, en todos lados hay para ver si roba algún cliente”.

Finalmente, queremos distinguir las características que adopta el control practicado a partir del Mystery Shopper de otras como las de la filmación, la observación de los supervisores o el control de resultados. La práctica referida en primer lugar permite un control que no sólo puede ejercerse invisibilizado en un cliente sino además transforma en objeto de control la propia situación de interacción. De esta forma el control del trabajo deja de ejercerse como externidad pasiva que “ve y hasta escucha”, para inmiscuirse más profundamente, probando al trabajador y evaluando sus actitudes en muy diversas situaciones, todas ellas creadas a voluntad de quien ejerce la potestad de control.

Cultura de una disposición permanente

En la Guía del asociado, en las carteleras, en inscripciones en la propia vestimenta de los trabajadores, se construye un discurso que exalta el *culto por el cliente*. Wal Mart establece tres principios: “la satisfacción garantizada”, “la hospitalidad agresiva” y “el cliente es el verdadero jefe”.

Los tres principios mencionados dan cuenta de esta política que designamos con el nombre “cultura de una disposición permanente”. Los mecanismos por los cuales se garantiza la satisfacción del cliente han sido en parte analizados en las secciones previas. Queremos referirnos en este apartado a las prácticas que permiten transformar

¹⁷⁴ Foucault, (1989).

el tiempo de presencia de los trabajadores en la empresa en tiempo de trabajo al servicio del capital: los procedimientos y discursos que objetivan una actitud de colaboración persistente y de inagotable energía y dinamismo.

Carteles, anuncios, letreros, avisos que se exponen en la vestimenta de los trabajadores, en los centros de venta, pero también en la casa central, en los espacios internos que recorren habitualmente los trabajadores y en las revistas mensuales que la empresa les distribuye, resultan una suerte de apología de la sonrisa, una atención que siempre debe superar las expectativas del cliente, una entrega absoluta.

A los efectos de ilustrar lo dicho citamos algunas frases de las revistas mensuales que la empresa entrega a sus empleados, pero insistimos en que estas transcripciones constituyen únicamente ejemplos de los múltiples a los que podríamos aludir en este relato y que saturan esos espacios laborales: “Un cliente bien tratado es aquel que puede pasar rápidamente por la línea de cajas, siendo atendido por un cajero que no le hace sentir que le están haciendo un favor, sino que es un placer para él atenderlo y hacer que su experiencia de compra sea totalmente positiva”¹⁷⁵. “Debemos optimizar la atención a nuestros clientes, anticiparnos a sus requerimientos y dar la mejor respuesta en el momento que sea, además de una gran sonrisa que anime la permanencia de nuestros clientes en las tiendas”¹⁷⁶.

La política que permite transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo no se ejercita como simple control de los ritmos, de los gestos, de los movimientos. Debemos agregar que tampoco deriva de una masiva presencia de clientes en la empresa que demandan una atención constante, eliminando de esa forma potenciales tiempos muertos. Se trata más bien de una intensificación del trabajo cualitativamente diferente, cuya eficacia consiste en brindar la certeza de que no hay comportamiento más gratificante para el “asociado” que el de brindarse generosamente al cliente, de que cada una de las centenas y centenas de “smile” dibujadas en la empresa sean apropiadas por cada uno de los trabajadores y de que en cada interacción puedan sentir la satisfacción de ofrecer esas mismas sonrisas a los clientes sin que exista un valor máspreciado que la insaciable necesidad de brindar un servicio siempre mejor al esperado.

Cuando nos referimos al principio de la distinción múltiple afirmamos que se ejerce por medio de procedimientos y mecanismos que establecen una relación de

¹⁷⁵ Revista Wal Mart, número 9.

¹⁷⁶ Revista Wal Mart, número 7.

coexistencia contradictoria con prácticas discursivas que instauran clasificaciones englobantes y refieren a un colectivo de trabajo despojado de escisiones internas. Por el contrario, este elemento del dispositivo denominado “cultura de una disposición permanente” se cristaliza a partir de prácticas discursivas y procedimientos materiales que mantienen relaciones de reforzamiento. Analicemos entonces algunos de los mecanismos que se establecen a los efectos de garantizar esa disposición permanente.

Ciertos procedimientos como la “regla de la línea roja”, la “regla de los tres metros” o la obligación de embolsar en la línea de cajas, aseguran esta forma de intensificación del trabajo. El primero, la regla de la línea roja, se aplica a quienes se desempeñan en las cajas. Los asociados deben, en caso de no estar atendiendo clientes, pararse entre la segunda línea de cajas y las góndolas con el fin de “invitar” a los clientes a sus cajas.

La regla de los tres metros mencionada por los entrevistados y también establecida en la Guía del asociado, tiene por objetivo “lograr que los clientes se sientan bienvenidos”, los trabajadores de todas las áreas deben “*sonreír, mirar a los ojos, saludar y ofrecer ayuda* a toda persona que esté a menos de tres metros. Cuando sea posible llame al cliente por su nombre”¹⁷⁷.

Hasta ahora reflexionamos sobre las prácticas que contribuyen a asegurar una disposición permanente. Sin embargo, no hemos explicitado un análisis sobre el “cliente”, receptor de esas sonrisas y esa hospitalidad agresiva.

En trabajos anteriores¹⁷⁸ hemos analizado -en tanto particularidad de las empresas de servicios- los modos en que el capital ensaya traslaciones con el objetivo de invisibilizar su condición de “alter” de la relación laboral. De esta forma, esos rostros anónimos y efímeros ajenos a la relación laboral son convertidos en partícipes de las relaciones de poder. La disposición, la intensificación del trabajo, el compromiso, no aparecen como comportamientos que permiten asegurar las ganancias de la empresa Wal Mart, sino como comportamientos que se dirigen a lograr la satisfacción de los clientes.

Clientelas que transitan, rostros anónimos y efímeros, ajenos a la relación laboral pero, sin embargo, convertidos en partícipes de las relaciones de poder: complejos

¹⁷⁷ Guía del asociado de la empresa Wal Mart Argentina.

¹⁷⁸ Abal Medina, (2005).

mecanismos, que serán analizados más adelante, que permiten un relajamiento del capital al descargar en esos transeúntes ocasionales el control sobre el trabajo.

Una frase del fundador de Wal Mart en Estados Unidos -Sam Walton- repetida en las diversas publicaciones de la empresa y por el personal jerárquico, expresa con excesiva claridad la política de desdibujamiento de la relación laboral: “todos los asociados trabajan para los clientes que compran nuestra mercadería. En realidad, *los clientes pueden echarnos a todos*, simplemente al gastar el dinero en otro lugar”¹⁷⁹.

De esta forma, la figura del cliente es utilizada de modo tal de aumentar la aptitud de servicio y subordinación en los empleados. Al diversificarse las autoridades al interior del espacio de trabajo se obstaculiza también la instancia de confrontación.

Barreras de entrada y puertas de salida: una tipología de los sospechosos

“Si bien es cierto que no podemos controlar las fuerzas externas que operan en nuestra comunidad, también es cierto que podemos controlar el ambiente de nuestros mercados”, se afirma en un manual confidencial de la empresa dirigido a sus supervisores y gerentes de recursos humanos¹⁸⁰.

El manual mencionado brinda una cantidad de herramientas, recomendaciones y consejos al personal que se desempeña en puestos jerárquicos con el objetivo de mantener a la empresa libre de intervención sindical. Si hasta ahora nos referimos a una multiplicidad de prácticas y mecanismos visibilizados por el discurso o el accionar empresarial, en este apartado nos proponemos presentar una instrumentalidad silenciada, las vastas zonas de ejercicio del poder que la empresa se reserva y cuya oscuridad posibilita una selectividad minuciosa de los saberes requeridos y repelidos por Wal Mart.

Las relaciones espaciales asimétricas que caracterizan la relación laboral resultan una condición necesaria para la definición de una estrategia de relación con el afuera; “controlar el ambiente de nuestros mercados” significa arrogarse el poder de construir los cimientos de un orden socio-laboral indiscutido.

¹⁷⁹ Guía del asociado de la empresa Wal Mart.

¹⁸⁰ Suprimos de la existencia del manual por una nota publicada el 16 de octubre de 2004 en el diario mexicano *La Jornada*. Posteriormente conseguimos el manual completo. El periodista que firma la nota mencionada, Hermann Bellinghausen, autor además de diversas notas sobre Wal Mart, fundamenta que la autoría del manual corresponde a dicha empresa.

En lo que sigue se transcribe una tipología de asociados sospechosos que se encuentra desarrollada en el manual de Wal Mart¹⁸¹: el asociado ineficiente, el asociado independiente, el asociado rebelde, el asociado “peor es nada”, el asociado crónicamente insatisfecho, el asociado inclinado a tener “causas”, el asociado sobrecalificado. Se trata de siete tipos de asociados cuyo pasado, personalidad y comportamientos los convierten en potenciales miembros del sindicato y que los supervisores deberán detectar inmediatamente a los efectos de evitar su ingreso a la empresa o, por el contrario, su rápida expulsión del mercado ya que su presencia impediría garantizar el control del espacio laboral.

El asociado ineficiente: este tipo de asociado sabe que no es capaz de alcanzar los estándares mínimos y por lo tanto será despedido por su falta de eficiencia cualitativa y/o cuantitativa. Las organizaciones sindicales intentan cooptar a los asociados de este tipo y a la vez éstos se sienten atraídos por ellas ya que creen que los sindicatos podrán salvarle su trabajo.

El asociado independiente: este tipo de asociado no posee obligaciones económicas. En general suele vivir con sus padres o es mantenido por alguna otra persona. No tiene nada para perder y por eso puede sumarse a asociaciones sindicales, ya que puede sobrevivir aún durante largas huelgas. Si es despedido no sufre consecuencias ya que no depende del trabajo en primera instancia.

El rebelde, el asociado anti-sistema: se opone a todo lo asociado con el sistema. En la medida en que la mayoría de los negocios y las grandes organizaciones son vinculadas con “el sistema”, él se opone a todo jefe o “manager”. Este tipo de asociado es atraído por la causa de los sindicatos de enfrentar la explotación, simplemente porque se opone a todo lo vinculado con el sistema. Consecuentemente, se vuelve un adversario del empleador y un seguidor de la propaganda sindical.

El asociado “peor es nada”: este tipo de asociado vive simulando lesiones y se dedica a recolectar indemnizaciones de sus empleadores. Es el tipo de individuo que está siempre en busca de un arreglo. Toma todo atajo existente en su trabajo y cree que el mundo está obligado a mantenerlo.

El asociado crónicamente insatisfecho: este asociado puede ser uno de los más eficientes y productivos del establecimiento. Sin embargo, siempre encuentra problemas

¹⁸¹ El manual está en inglés, la traducción es nuestra. (Wal Mart, 1991).

en todo lo relacionado con su empleador. Es un agitador y un quejoso. Nunca se convence de que su empleador busca garantizar sus propios intereses o los de sus colegas asociados. Es un individuo verdaderamente infeliz, probablemente nació infeliz y muera infeliz, y va a ser infeliz durante toda su vida. Este tipo de asociado es un destructor moral. Mantiene a todos a su alrededor para despejar los rumores negativos sobre su persona y se dedica por tiempo completo a remarcar problemas vinculados con el equipo de “management”.

El asociado inclinado a tener causas: este tipo de asociado se inclina a “treparse” a cualquier carreta que pase por ahí. Es el mismo individuo que se sumó a todas las protestas durante su época de estudiante. Seguramente lideró acciones contra todo. Alguna vez realizó un viaje a la India en pos de su gurú. Uno podría apostar su último dólar a que este tipo de asociado va a resultar atraído por los sindicatos. Es un líder frustrado y se ve a sí mismo como un ser capaz de hablar sobre todo, los sindicatos sabrán capitalizar sus frustraciones.

El asociado sobrecalificado: este tipo de asociado se dedicará a ejercer influencias sobre sus asociados colegas con el objetivo de lograr mejorar su autoestima devaluada. Doctor o profesional operando una máquina picadora o contador limpiando pisos. Ya en la decadencia de su vida, su vanidad sufre y quiere ser respetado otra vez. Este tipo de asociado incluye a aquellos trabajadores que en general ganaron buen dinero en empleos anteriores. Ambos (el sobrecalificado y aquel que tuvo un buen pasar) serán atraídos por el sindicato simplemente porque éste podrá ofrecerles un reconocimiento que no tienen, alimentando sus esperanzas de que volverá a esas mejores posiciones que gozó en alguna oportunidad.

La empresa construye una minuciosa estigmatización de tipos de trabajadores que deben ser rechazados al momento de la selección de personal o especialmente controlados en caso de que ya sean “asociados” a la gran familia Wal Mart. El gran rechazo que la empresa explicita en esta minuciosa y exhaustiva construcción tipológica de trabajadores nos permite definir cuáles son los saberes y estructuras de personalidad que desea incorporar a sus espacios laborales: trabajadores productivos, eficientes, carentes de cualquier participación pasada o actual en manifestaciones políticas u organizaciones sindicales, es decir, desprovistos de saberes políticos y sindicales y de una forma de percepción de la realidad como campo de fuerzas. Trabajadores subordinados por su situación de dependencia a un salario, trabajadores sin más

prestigio que el que pueda brindarles la empresa, trabajadores felices cuya felicidad dependa de sentirse realizados en su trabajo.

La empresa requiere un “saber hacer” en el trabajo: productividad y eficiencia, pero fundamentalmente requiere un “saber ser” y además un “saber haber sido”; que no existan indicios de un sujeto cuya forma de aprehensión del mundo evidencie la potencial asimilación del empresariado con un actor social que no comparte sus intereses.

Puertas abiertas para la circulación individual

“Si nos vemos como miembros de una gran familia maravillosa, ¿entonces no habrá límites para nuestro éxito!”, se afirma en la Guía del asociado. Cuando nos referimos a la regla de la distinción establecimos que opera vehiculizada a partir de diversos mecanismos implementados por la empresa; sin embargo la acción discursiva re-presenta un espacio del trabajo sin fisuras ni contradicciones constituido por una diversidad de voluntades con un mismo fin: el éxito. Wal Mart se presenta de este modo, como un espacio de armonía y de intereses convergentes donde los éxitos individuales garantizan el éxito del colectivo, del nosotros. “Todos somos Wal Mart” equivale a decir: no existe en esta empresa la escisión entre capital y trabajo, no existe por tanto el conflicto.

La empresa construye un espacio material del trabajo de múltiples distinciones a la par que instituye una circulación discursiva que postula la unidad del conjunto. Ambos elementos del dispositivo obstaculizan la conformación de solidaridades colectivas entre pares y la homogeneización de intereses: el primero dificulta la identificación del otro como un similar; el segundo, garantiza la imposibilidad de vislumbrar el antagonismo de intereses.

A la saturación de representaciones como unidad y a la política de la fractura o distinción debemos agregar un tercer elemento: la inexistencia del actor sindical en la empresa. Desde la apertura del establecimiento no existieron delegados sindicales ni ningún otro tipo de intervención por parte del Sindicato de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires¹⁸².

¹⁸² En julio de 2007, a raíz de denuncias por discriminación sindical que se originan en la sucursal de Avellaneda y su repercusión en medios masivos de comunicación, se realizan, luego

En el apartado anterior nos referimos a los discursos clandestinos de la empresa y en especial a una tipología de “asociados” que la empresa construye a los efectos de identificar a los trabajadores potencialmente más permeables al accionar de las organizaciones sindicales. Esta clasificación nos permitió analizar los saberes que la empresa valoriza y que rigen los principales criterios a la hora de definir las “fuerzas externas” que serán admitidas.

Si el discurso público de Wal Mart exalta la pertenencia, las posibilidades de éxito individual (“todos pueden ser Sam Walton”), los lazos afectivos que unen al asociado con la empresa (“somos una gran familia”) y fundamentalmente la existencia de idénticos intereses (“el éxito de la empresa es el éxito de cada uno”), en manuales confidenciales estas afirmaciones son reemplazadas por una cantidad de recomendaciones destinadas a abortar la presencia del sindicato en la empresa. En su introducción se explica claramente el objetivo del manual y la función que deberán desempeñar los supervisores a cargo de la gestión de personal: “esta guía ha sido desarrollada para asistirlo en una mejor comprensión de la filosofía de Wal Mart, recordando diversas *medidas preventivas que nos salvaguarden de los sindicatos* y para brindarle elementos que le permitan comprender cómo operan esas organizaciones [...] En todo momento recuerde esto: *USTED es un representante de la empresa*. Por este motivo, debe cuidar y tener en mente los intereses de Wal Mart”¹⁸³.

Wal Mart dibuja meticulosamente un “identikit” del sospechoso y define la función del supervisor: un representante de los intereses de la empresa que deberá dedicarse de lleno a la tarea de combatir la presencia sindical; “mantener a la empresa libre de sindicatos es una tarea de tiempo completo a la que debe dedicar esfuerzo, energía, *fervor* y una gran atención durante los 365 días del año”.

Además se agrega en un listado de los “cinco conceptos centrales para mantenernos libres de sindicatos” que esa no es una “tarea sucia”, por el contrario “*usted debe sentirse orgulloso de lograrla*”. Asimismo, esto significa tener claro que “*los asociados no votan a favor de un sindicato, votan contra el management*”. Por último, se afirma que el “*secreto*” para lograr el objetivo reside en la “eliminación interna de problemas” y en la tranquilidad que otorga el convencimiento de que los

de 11 años, las primeras elecciones de delegados sindicales en esta sucursal del barrio Villa Pueyrredón de la Ciudad de Buenos Aires.

¹⁸³ Wal Mart (1991: 1).

sindicatos “son como el agua o la electricidad: persiguen el camino del menor esfuerzo”. Una política de creación de obstáculos es la mejor manera de mantenerlos alejados del espacio empresarial.

La tarea de impedir la acción sindical significa un supervisor siempre alerta y que frente a cualquier sospecha se comunique con la casa central. Empleados que conversan mucho, que se reúnen a la salida del trabajo, que hablan en voz baja, que manipulan o se reparten folletos son comportamientos alarmantes que justifican una consulta inmediata.

El procedimiento central que la empresa establece para garantizar la erradicación del conflicto es la “política de las puertas abiertas”. La misma es explicada del siguiente modo en la Guía del asociado: “Nuestra política de Puertas Abiertas nos permite a cada uno de nosotros tener la oportunidad de ser escuchados. Significa que si usted tiene una idea o un problema, puede acercarse a su Supervisor para hablar al respecto sin temor a represalias. Si no está satisfecho con la respuesta obtenida, o si su problema es con su Supervisor, puede recurrir al nivel Gerencial siguiente. Usted puede acercarse a todos los niveles gerenciales, incluyendo a los líderes más importantes de la Empresa, para comentarles su idea o preocupación”¹⁸⁴.

En el manual confidencial ya referido la política de puertas abiertas ocupa también un lugar central. Sin embargo, la misma es explicada del siguiente modo: “la política de puertas abiertas de Wal Mart es nuestra mayor barrera frente a las influencias sindicales que intentan cambiar nuestra cultura corporativa y nuestra situación de estar libres de sindicatos [...] La comunicación abierta es la llave para detener la organización sindical antes aún de que haya comenzado”¹⁸⁵.

Se trata de dos discursos: uno público y otro oculto de una misma política empresarial que se ejercita en la empresa. Wal Mart fomenta un mecanismo de comunicación jerarquizado: cada asociado puede acceder a los distintos niveles gerenciales para sugerir ideas o plantear problemas. El discurso público de la empresa destaca los elementos positivos de esa política a la vez que institucionaliza una forma de comunicación: individual (“cada uno”, “usted puede acercarse”) y jerárquica (del supervisor más inmediato a cada uno de los siguientes niveles gerenciales hasta “los líderes” más importantes de la empresa).

¹⁸⁴ Guía del asociado de la empresa Wal Mart Argentina.

¹⁸⁵ Wal Mart (1991: 45).

El discurso clandestino destaca, en cambio, no la comunicación como objetivo de la política de puertas abiertas, sino el cierre de la empresa a la influencia de cualquier organización sindical. Asimismo se mencionan otras recomendaciones a los supervisores: organizar “meetings” de sector y sucursal, llamar a los empleados por sus nombres, realizar entrenamientos y entrevistas fuera del lugar de trabajo. Se afirma que estos procedimientos permiten un “*medición permanente del nivel moral de los asociados*”¹⁸⁶.

¿Cuál es la eficacia de la política de puertas abiertas? ¿Cómo se posicionan los trabajadores supermercadistas frente a ella?

En primer lugar, queremos esbozar una impresión general y asimismo explicitar los límites de la técnica utilizada: cuando indagamos las opiniones de los trabajadores sobre el sindicato, el convenio colectivo de trabajo y las formas de manifestación del conflicto laboral (actuales y pasadas), la entrevista devino en una suerte de encuesta. Los trabajadores manifestaron una rotunda ausencia de opinión respecto a las problemáticas mencionadas: “No sé qué decirte, no conozco mucho el tema sindical”. “El Sindicato de Comercio... todo eso... no existe para mí...”. “Nunca se me dio por hablar sobre los sindicatos o esos temas, nunca toqué ese tema, ni rozando”.

La ajenidad y la distancia que los trabajadores de la empresa manifiestan respecto del sindicato suspende la posibilidad de contar con un relato, simplemente en ese momento la entrevista se sucede en monosílabos: “no sé” es la respuesta mayoritaria. Los trabajadores carecen de experiencias propias de relación con la instancia sindical, el sindicalismo es para ellos un nombre vacío de contenido y significado.

Frente a la ausencia del sindicato, los trabajadores remiten inmediatamente a la “política de puertas abiertas” de la empresa. Departamento de Recursos Humanos y Sindicato aparecen como instancias asimilables. En segundo lugar, se destaca la imposibilidad de representarse una forma de reclamo colectivo; en todos los casos, frente a una pregunta que aludía al conjunto de los trabajadores, los entrevistados respondían en términos individuales. Por último, los motivos por los cuales los trabajadores recurren a la “política de puertas abiertas” se vinculan mayoritariamente con propuestas de mejora del servicio prestado al cliente o con problemas puntuales

¹⁸⁶ Wal Mart (1991: 46).

vinculados a la necesidad de modificar el horario de trabajo. “[¿A quién recurren como trabajadores frente a un conflicto o problema laboral?] *A recursos humanos*. Y, de última, si en recursos humanos no te solucionan el problema, ellos te dicen que es una pirámide, vos primero tenés que ir a tu supervisor, si tu supervisor no te soluciona el problema, a tu jefe, si tu jefe no te lo soluciona, a un gerente, si el gerente no te lo soluciona, a recursos humanos y sino al director. Pero siempre siguiendo esos niveles”. Frente al mismo interrogante un repositor sostiene que: “sí, dentro de todo tenemos dos recursos... uno de acá y si no encontrás acá una solución, tenés enfrente otro [se refiere a la casa central de la empresa]... acá hay una política de *puertas abiertas*...”. “[¿Alguna vez te acercaste a plantear un problema?] Sí, muchas y llegué a ir al *Departamento de Recursos Humanos*. [¿Por qué motivos?] Y... ahora no me acuerdo, *recomendaciones para mejorar el servicio*, cosas generales”.

Finalmente transcribimos una entrevista que ilustra con mayor claridad una confusión que se observa en muchos relatos de trabajadores: “[¿tienen delegados sindicales?] No, pero *acá está Recursos Humanos que viene a ser algo parecido*. [¿Por qué algo parecido?] Porque... o sea, es de Wal Mart, pero la función es la misma porque hay *política de puertas abiertas*. Si tenés alguna duda vas ahí y lo charlás, está todo bien. A los que están ahí les paga la *empresa* y no el *sindicato*, pero *en sí es lo mismo*”.

La empresa se apropia del espacio que debieran ocupar los representantes sindicales y la eficacia simbólica de la política de puertas abiertas se consume/materializa en la medida en que los propios trabajadores reconocen que quien la ejerce no sólo está autorizado a ejercerla sino además a monopolizarla¹⁸⁷.

Reflexiones finales: el destierro de la alteridad como singularidad del dispositivo

En los apartados anteriores hemos presentado distintas prácticas de poder que la empresa utiliza con el objetivo de garantizar la reproducción de la asimetría que define la relación laboral al interior del supermercado Wal Mart.

Una tesis central que recorre este escrito es que las formas de subalternización de los trabajadores cambian no sólo históricamente sino además en un mismo “aquí y ahora”. Para decirlo más claramente: empresas contemporáneas, ubicadas en una misma localidad, dedicadas a la producción del mismo servicio, que emplean trabajadores de

¹⁸⁷ Bourdieu (1999a).

similares condiciones objetivas (tales como edad, sexo, nivel de instrucción y calificación para el trabajo) pueden movilizar prácticas de poder diferentes y/o prácticas similares pero cuya distinción esté dada por el tipo de relaciones que se establece entre ellas.

Por este motivo, si la primera parte del trabajo estuvo orientada a ubicar la multiplicidad y heterogeneidad de prácticas que coexisten en un mismo lugar de trabajo, en el presente apartado nuestro interés se centrará en analizar las relaciones entre los distintos elementos con el objeto de singularizar conceptualmente el modo de subjetivación que subyace al dispositivo de poder empresario. Que, como ya anticipamos, es el destierro de la alteridad.

Cuando nos referimos a “la distinción múltiple y la unificación abstracta” ubicamos una relación de contradicción entre prácticas orientadas a re-presentar un colectivo sin fisuras y prácticas destinadas a multiplicar y visibilizar diferencias entre trabajadores, por un lado, y entre trabajadores y personal jerárquico, por otro.

En principio podemos sostener que ambos elementos -la utilización de categorías unificantes como la de asociado o los discursos que destacan la pertenencia a la “gran familia Wal Mart” y las diversas políticas de distinción- mantienen relaciones de contradicción entre sí. Mientras que el primero une, conecta, aglutina, re-presenta un colectivo sin fisuras, el segundo distingue, separa, ruptura en múltiples sentidos ese colectivo de trabajo.

Cuando comenzamos el trabajo de campo, nos interrogábamos sobre cómo podían coexistir ambos conjuntos de prácticas sin ser vivenciados por los trabajadores jóvenes como contradictorios. Pero, además, cómo algunas de las prácticas unificantes, por ejemplo la de designar a todo trabajador como “asociado”, no resultaban cuestionadas por su lejanía respecto a las condiciones objetivas: los “asociados” son trabajadores en relación de dependencia ya que no existe, en la estructuración del vínculo con la empresa, ninguna práctica que sea congruente con la figura del “socio”. En tercer lugar, nos preguntábamos por qué los trabajadores destacaban en sus relatos “el formar parte”, la pertenencia a un colectivo que era representado como despojado de tensiones y contradicción de intereses.

Estos interrogantes no podrán ser respondidos sólo remitiendo a la reflexión sobre el elemento del dispositivo en cuestión. Cada elemento opera en relación con

otros en ese “todo complejo” que es la configuración que adoptan las relaciones de poder en la empresa Wal Mart. Sin embargo, debemos decir que la distinción no ruptora el colectivo en un único sentido, por este motivo la adjetivamos como “múltiple”. Los colores, carteles, vestimentas, prendedores, listados expuestos en carteleras, nombres de trabajadores enunciados como “mejores asociados” o mencionados como aquellos que deben realizar “asesorías de mejora”, constituyen la multiplicidad de mecanismos que se superponen, que igualan y a la vez distinguen a los estructuralmente diferentes y a los estructuralmente iguales. Se trata de consagrar, en el límite, una distinción insaciable, móvil e inacabada, cuyo principio es repeler la fijación de “una distinción” para recrear un movimiento pluridireccionado de “las distinciones”. Cada cual puede a la vez ser objeto de distinciones negativas y positivas, y a su vez unas y otras sucederse signadas por su carácter eminentemente efímero¹⁸⁸. Por este motivo, sostenemos que este elemento interviene reforzando la dimensión estratégica del dispositivo de destierro de la percepción de alteridad.

La distinción que entonces se vuelve difusa -sólo una más entre tantas- es la de personal jerárquico y no jerárquico, siendo el primero el que asume la *función directiva* con el objetivo de lograr la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo¹⁸⁹. Esa distinción se explicita sin rodeos en el manual confidencial dirigido al personal jerárquico de la empresa, en el cual se afirma: “*USTED es un representante de la empresa. Por este motivo, debe cuidar y tener en mente los intereses de Wal Mart*”.

Frente a la distinción múltiple y móvil, las prácticas de “unificación” poseen un contenido invariable, que redundante en el mensaje de re-presentar a cada uno como integrante de un colectivo de iguales que persigue un mismo fin: el éxito de la empresa. Ambos se interrelacionan con el objetivo de imposibilitar la percepción de la asimetría que caracteriza la relación capital-trabajo.

Para que la distinción en cuestión no adquiriera un carácter central en la empresa, es necesario además que la propia figura del “jerárquico” sea transformada: ejerce un “liderazgo servicial”, sabe escuchar, los ayuda a mejorar, “desayuna con ellos”, les hace

¹⁸⁸ En este sentido, un “asociado” temporal puede tener varios “pines” y uno de carácter permanente, contratado por Wal Mart, no tener ninguno. Un trabajador designado como “el mejor asociado” del mes puede posteriormente tener que realizar una “asesoría para mejorar”; un trabajador puede aumentar su jornada de 24 a 32 o a 36 horas semanales y luego volver a su condición anterior; un trabajador temporal puede transformarse en permanente; etc.

¹⁸⁹ Castillo Mendoza (1991).

sentir que su opinión es importante para “mejorar el servicio que brinda la empresa”. Por otra parte, la función de “control” del trabajo tiende, al menos en parte, a ser trasladada a “otros”, lo que nos lleva a plantear el segundo elemento del dispositivo.

Este segundo elemento es el “control invisible”. Podemos decir que las características más relevantes de esta forma de ejercicio del control del trabajo son las siguientes: 1. la primera es la “invisibilidad” del control y, por ello, quien controla es una persona desconocida para los trabajadores; 2. para mantener su anonimato se hace pasar por un cliente; 3. trasladándose el control al “cliente misterioso” se relaja el control de los gerentes o encargados de sector; 4. lo que se controla es la propia situación de la interacción entre el trabajador y el supuesto cliente; 5. la particularidad es que quien controla puede direccionar la interacción a los efectos de “crear” el contenido del control; 6. los resultados de las evaluaciones se dan a conocer públicamente reforzando la política de distinción que mencionamos antes; 7. el control se transforma en “indiscutido” ya que no es posible para los trabajadores reconstruir el momento en que fueron objeto de control.

Para ubicar la especificidad de esta forma de control se puede realizar una comparación con el sistema de vigilancia “panóptico” de la sociedad disciplinaria. Foucault destaca las siguientes características: la vigilancia se vuelve a la vez visible e inverificable¹⁹⁰ y por tanto el panóptico se transforma en una “máquina de disociar la pareja ver-ser visto”. El “control invisible” que se ejercita en Wal Mart comparte la “inverificabilidad” del panóptico, los trabajadores no saben cuándo están siendo efectivamente mirados, evaluados, controlados. Sin embargo, la diferencia consiste en que el control se vuelve invisible, borra sus rastros; para decirlo banalmente, no hay “torre de control” en Wal Mart, no se visibiliza el instrumento de la vigilancia. En segundo lugar, otra diferencia respecto al panóptico se vincula con el contenido del control; mientras que en él se ejerce sobre el cuerpo y sus movimientos, a través del “Mystery Shopper” se controla además, y centralmente, la “interacción”, una forma de ser del trabajador frente al cliente, la sonrisa, la colaboración, la disposición humana. Por eso, el objeto del control no es tanto el movimiento como la “conducta”, no ya el cuerpo sino la situación de interacción.

¹⁹⁰ “Visible: el detenido tendrá sin cesar ante los ojos la elevada silueta de la torre central desde donde es espiado. Inverificable: el detenido no debe saber jamás si en aquel momento se lo mira” (Foucault, 1989: 205).

Cuando nos referimos a esta forma de ejercicio del control en la empresa; nombramos también la existencia de pequeñas filmadoras diseminadas por el centro de ventas: en las cajas, entre las góndolas, etc. Podríamos pensar en ellas como la tecnología “modernizada” del panóptico en las cuales efectivamente el ejercicio del control se vuelve visible (las cámaras de filmación aunque algo disimuladas están y pueden ser vistas) e inverificable (podría desconocerse si alguien está efectivamente “mirando”). Sin embargo, sostenemos que este sistema de control también posee diferencias respecto al panóptico. En primer lugar, debido a que esas cámaras “graban” las imágenes y los sonidos. En este sentido, podemos decir que la vigilancia “puede almacenarse” y activarse en el momento en que resulte “necesario” para el capital. En segundo lugar, su tamaño pequeño y su ubicación disimulada, hacen que los instrumentos de control o vigilancia, no sean exaltados y tiendan a confundirse en la maraña de changuitos, carteles, góndolas y productos. Por lo tanto, si bien es cierto que no son invisibles, queremos destacar que en términos de especificidad del ejercicio del poder; no se “ostenta” el instrumento de vigilancia, por el contrario, se vuelve cada vez más “discreto”. En tercer lugar, y entendemos que este aspecto es el más importante, en espacios de trabajo transitados por “clientes”, la vigilancia a partir de la tecnología de la filmación vuelve “ambivalente” el objeto del control: ¿quiénes son observados?, ¿los trabajadores o los clientes? Ya afirmamos en apartados anteriores que los trabajadores sostienen que las filmadoras cumplen la función de controlar a los clientes para “evitar robos”. Ahora bien, podríamos decir que si esta forma de control es sólo discretamente visible y además no es en definitiva percibida como control, no estaría cumpliendo el objetivo de “inducir” a los trabajadores a “trabajar correctamente”; función inherente a toda vigilancia. Por este motivo, si bien creemos que la “filmación” no es la forma de control central de esta empresa, no por ello deja de ser un recurso más que complementa otros procedimientos y mecanismos.

Volvamos entonces al Mystery Shopper para analizar las percepciones de los trabajadores frente a él. Dijimos que esta forma de control no es identificada directamente como tal en los relatos de los trabajadores. Sólo a partir de una pregunta directa sobre el “Programa Mystery Shopper” algunos manifestaron cierto desacuerdo; sin embargo sostenían que, según les informaron, dicho programa no había sido definido en Wal Mart Argentina, su origen correspondía a la casa matriz de la empresa ubicada en Estados Unidos. En otros casos, los trabajadores afirmaban que no se trataba de un

control ya que ellos atendían “siempre bien” a los clientes y por tanto les resultaba indiferente que el cliente fuera “misterioso” o “genuino”.

Ambos posicionamientos de los trabajadores frente a esa misma política resultan muy interesantes. En el primer caso, encontramos una suerte de “externalización del conflicto”: es una regla que viene de otro lado y por tanto, los “asociados” argentinos no pueden “hacer nada”. Entonces, en primer lugar, las “reglas” o “procedimientos” concebidos en ese “afuera extranjero” se transforman en indiscutibles; en segundo lugar, al interior de la empresa todos los “asociados” (jerárquicos y no jerárquicos) se posicionan en condición de igualdad respecto a esa técnica de control. ¿Se trata de una característica específica de la empresa transnacional?¹⁹¹ No podemos contestar este interrogante a partir del análisis de un caso; sin embargo debemos advertir sobre su relevancia en términos de “destierro de la alteridad” al interior de un establecimiento empresarial. La “creación” de conflictos que no responden a la fractura central capital-trabajo, actúa erosionando la percepción de esa relación.

La segunda forma de posicionamiento de los trabajadores nos permite referirnos a otro aspecto que se relaciona con el tercer elemento analizado que denominamos “cultura de una disposición permanente”. Se destacaron dos tipos de prácticas: la “regla de los tres metros” y la “regla de la línea roja”. La primera se relaciona con la afirmación de Zizek ya citada: “los trabajadores además de vender su tiempo, deben vender sus emociones”. El saludo, el buen trato, se transforman en reglas que debe cumplir todo “asociado”. La misma se refuerza con la fuerte circulación discursiva que construye la empresa, destinada a moldear la relación cliente-trabajador y la relación trabajador-empresa.¹⁹²

Vamos a referirnos, en primer lugar, a lo que consideramos dos formas centrales de intervención de la empresa en la relación “cliente-trabajador”: una puede formularse a partir de la frase del propio fundador de Wal Mart: *“el cliente es el jefe y puede echarnos a todos al decidir gastar su dinero en otra parte”*; la segunda, podría

¹⁹¹ Lichtenberger afirma que “hoy la conflictividad pasa o está entre la estrategia y la implementación. Me llama la atención constatar que hoy encuentro conflictos mucho más violentos, mucho más fuertes entre un director de fábrica y la casa central, que entre el director de la fábrica y sus empleados [...] y cuando el director de fábrica se encuentra con los representantes sindicales de su fábrica tienen en común una preocupación por la defensa del empleo, y a menudo están de acuerdo para decir que la casa central no sabe lo que está haciendo” (2001: 24-25).

¹⁹² Esta problemática es analizada en el sector automotriz en Battistini y Wilkis (2004).

sintetizarse del siguiente modo: *“el buen trato al cliente nos hace sentir mejores personas”*.

La primera forma de intervención del capital en la relación cliente-trabajador es de carácter coactiva: de la buena atención depende la permanencia en el trabajo. Sin embargo, deberíamos rectificar la relación postulada del siguiente modo: cliente-asociados/empresa. El cliente puede echar en esta formulación a todos, ese “todos” que es designado a partir de la figura del “asociado”. Nuevamente, los quiénes de la relación laboral (capital-trabajo) se diluyen y la “creación” de esta figura (el cliente) permite trasladar hacia esos terceros el ejercicio de la autoridad real. Por este motivo, advertimos sobre la necesidad de analizar la forma en la que es incorporada la figura del cliente en las empresas y cómo el capital realiza traslaciones y mediaciones en sus ejercicios de poder con el objetivo de velar su condición de “alter” del trabajo. La operación de poder del capital consiste en “suplir-reemplazar” a partir de la figura del cliente su condición de “jefe” en la empresa Wal Mart.

La segunda forma de intervención del capital en la relación cliente-trabajador contiene a nuestro entender otra especificidad. Se relaciona además, con lo que llamamos previamente el segundo tipo de posicionamiento de los trabajadores frente al “control invisible”¹⁹³. Para reflexionar sobre esta problemática vamos a referir brevemente a la noción de “trabajo afectivo” como una de las formas que adopta el “trabajo inmaterial”¹⁹⁴.

Según Hardt y Negri, “el trabajo afectivo es el que produce o manipula afectos, como las sensaciones gratas o de bienestar, la satisfacción, la excitación o la pasión. Reconocemos el trabajo afectivo, por ejemplo, en la labor de los asesores jurídicos, de

¹⁹³ Nos referimos a la manifestación de cierta “indiferencia” de los trabajadores respecto de esa forma de ejercicio del control ya que “siempre atienden bien a los clientes”, o a la no percepción de ese procedimiento como “forma de control”.

¹⁹⁴ Existe numerosa bibliografía sobre esta problemática. Recomendamos en especial Hardt y Negri (2004) y Negri y Lazzarato (2001). Estos autores coinciden en afirmar que el trabajo inmaterial adquiere un papel hegemónico en el posfordismo. El aspecto central que permite definir el trabajo inmaterial, refiere al carácter intangible del tipo de producción obtenida. Las dos formas principales del trabajo inmaterial son: el trabajo intelectual o lingüístico y el trabajo afectivo. El primero produce ideas, símbolos, códigos, textos, etc. El segundo satisfacciones gratas, bienestar, etc. La tesis de los autores en términos muy generales, es que el trabajo inmaterial produce “relaciones sociales” y con ello los productores pueden dominar la regulación de lo social ya que en la medida que las relaciones sociales son la materia de su trabajo, pueden *crear* la propia vida social. Por este motivo afirman que la creación de cooperación, de relaciones sociales “se ha convertido en algo interno con respecto al trabajo y por tanto, externa en relación al capital”, tornándolo cada vez más superfluo.

las azafatas de vuelo o de los trabajadores de los establecimientos de comidas rápidas (servir con una sonrisa). Una indicación de la creciente importancia del trabajo afectivo, al menos en los países dominantes, la tenemos en la insistencia de los empresarios en reclamar educación, actitud, carácter y conducta “prosocial” como aptitudes básicas que se solicitan a los empleados. Decir que se necesita un trabajador con buena actitud y capacidad para desenvolverse socialmente es otra manera de calificar a una persona idónea para el trabajo afectivo”¹⁹⁵.

Es decir, nuevos contenidos del trabajo (dimensión afectiva) e intermediación de terceros ajenos a la relación laboral. Ahora bien, nos parece que resulta necesario definir -para el análisis del caso Wal Mart- una cuestión más: ¿la exigencia por parte del capital de incorporación de los “afectos” al proceso de trabajo (la entrega emocional, el compromiso, el dinamismo, la implicación, etc.) requiere como condición necesaria la construcción de un vínculo afectivo que ligue a los trabajadores con la empresa?

En Wal Mart, encontramos fuertemente la exaltación de “la sonrisa al cliente” y a la vez el ritual matutino de gritar con fuerza y entusiasmo: “¡Wal Mart, Wal Mart, Wal Mart!” (nos referimos con este ejemplo a la “porra Wal Mart”). El involucramiento de las emociones no sólo opera en la relación trabajador-clientes sino también -y tal vez primordialmente- en la relación trabajador-empresa¹⁹⁶.

En todo caso, la ubicación de esta coexistencia de un contenido afectivo, que interviene en ambos vínculos, nos lleva a advertir sobre la relevancia de este aspecto que entendemos, resulta subestimado en los desarrollos sobre “trabajo afectivo” de los autores mencionados. Para ser más específicos, lo que percibimos minusvalorado en dichos análisis es el vínculo afectivo que se construye entre el trabajador y la empresa. Aún sin poder afirmar si éste último opera como una suerte de condición de posibilidad para la activación de una producción de afectos dirigida al cliente o de una autonomía del trabajador, sí podemos advertir su coexistencia. La pregunta que de manera ineludible se nos plantea es la siguiente: ¿se puede vislumbrar en el contenido afectivo que adquiere el trabajo -en el hecho de que las relaciones sociales se conviertan en

¹⁹⁵ Hardt y Negri (2004: 137).

¹⁹⁶ Si la construcción de este segundo vínculo resultara constitutiva del “trabajo afectivo” en la empresa capitalista, las tesis de Hardt y Negri (2004) sobre la tendencia a la externidad del capital con respecto a la creación de relaciones sociales, no podrían sostenerse. Al menos, deberían ser relativizadas a partir del estudio de cuáles son las relaciones que se construyen entre ambos tipos de vínculo.

materia de trabajo- un potencial político en términos de capacidad *creadora* de lo social?, o por el contrario, y en sintonía con Zizek¹⁹⁷, ¿debemos advertir en función de su subordinación a la lógica de la ganancia una forma radicalizada de despolitización? Y agregando el aspecto aquí problematizado al interrogante de este último autor: ¿no podemos ubicar una suerte de “cerrojo” a ese potencial creativo al estar esa “producción de relaciones sociales” mediada por una resignificación profunda del vínculo que liga al trabajador con la empresa? Es decir que además de que esa producción de afectos se genera en el marco de la subordinación a la lógica de creación de plusvalor, también es la forma misma que adquiere esa subordinación del trabajador la que es transformada. Insistimos, planteamos como interrogantes estas preocupaciones que sólo se nutren del estudio de un caso y que por lo tanto no nos permiten avanzar en respuestas, aunque sí advertir cómo en el doble vínculo problematizado ubicamos que la relación trabajador-cliente está mediada por una política de relación trabajador-empresa cuyo rasgo central reside en la pretensión de desterrar la percepción de la alteridad.

Retomando nuestro análisis sobre la segunda forma de intervención del capital en la relación trabajador-cliente (aquella que sintetizamos como: *“el buen trato al cliente nos hace sentir mejores personas”*), sostenemos que funciona transformando “la hospitalidad agresiva” y “la satisfacción garantizada”¹⁹⁸ en objetivos propios de cada trabajador en la medida que involucran la constitución de su propia identidad. La operación del capital en la mediación de ese vínculo consiste en lograr que la “satisfacción al cliente” garantice la propia satisfacción del trabajador. En este mismo sentido, pueden comprenderse algunas de las afirmaciones de los trabajadores sobre el “control invisible”: *“yo trato bien a los clientes porque quiero, porque me gusta hacer las cosas bien, entonces no me preocupa que controle o no el mystery shopper”*.

En cuarto lugar, nos referimos al elemento “barreras de entrada y puertas de salida: una tipología de los sospechosos”. Para ello nos basamos en un manual de la empresa, dirigido al personal jerárquico, cuyo contenido se centra en brindar una cantidad de recomendaciones a los efectos de mantener a los sindicatos “fuera” de la empresa Wal Mart. Como fue desarrollado antes, ese manual construye una tipología de trabajadores que la empresa debe evitar contratar ya que por sus “trayectorias o rasgos de personalidad”, podrían sumarse a la actividad sindical.

¹⁹⁷ Zizek (2004: 41-2).

¹⁹⁸ Ambos principios se mencionan en la Guía del asociado de Wal Mart Argentina.

No vamos a repetir la caracterización que se realiza de cada uno de ellos ya que fue desarrollada previamente. Simplemente destacamos que la empresa, a partir de su capacidad de dominar un espacio propio, define una política de selección de personal cuyo objetivo es garantizar una determinada composición política, social y hasta una determinada constitución psicológica de sus trabajadores. Podríamos decir que la política de selección de personal es central, ya que los demás elementos hasta ahora analizados tendrán mayor eficacia sobre esta composición específica de trabajadores¹⁹⁹.

¿Cuáles son los lineamientos generales que definen el tipo de trabajador “repelido” por la empresa? La caracterización de aquello que la empresa rechaza y que en pos de controlar “el ambiente interno de sus mercados” decide no internalizar, nos refiere directamente a la dimensión estratégica del dispositivo. Por un lado, se repelen subjetividades que conciban las relaciones laborales como relaciones de fuerza asimétricas y por tanto que puedan cuestionar al management, los jefes y a la empresa en general. Es importante retener la insistencia con la cual en este manual confidencial se traza la distinción entre personal jerárquico y no jerárquico, esa misma que se borra en las operaciones de poder cotidianas que se construyen en los establecimientos.

Por otro lado, también se rechazan trabajadores con prestigio propio; podríamos afirmar que lo que se rechaza es una constitución identitaria positiva del trabajador cuyo fundamento no resida en “formar parte” de Wal Mart. En este sentido, se requiere un “trabajador desprovisto”, y al cual sea la empresa la que pueda dotarlo, proveerlo de un “lugar”, “un sentido”, “una identidad”.

Por último, se rechaza el trabajador “quejoso”, *“ese individuo verdaderamente infeliz, que nació infeliz, morirá infeliz y probablemente sea infeliz durante toda su vida”*. Como dijimos, la empresa requiere la producción de afectos, y ello significa, en primer lugar, individuos que tengan “capacidad inagotable de sonrisas”, un entusiasmo que se cristalice tanto en el momento de brindar “ideas” a la empresa para mejorar el servicio, como en el de atender a un cliente, como en el de bailar el himno de Wal Mart. Esta caracterización se relaciona con la noción de “entrega emocional” que, repetimos, tiene como destinataria principal a la propia empresa. Todos ellos, trabajadores despojados de una concepción del mundo como campo de fuerzas, desprovistos de una “identidad positiva” más allá de la que pueda brindarles la empresa, con capacidad de

¹⁹⁹ Si bien enfatizamos estos lineamientos como parte de una política de selección de personal, también actúan como criterios para la definición de despidos.

sentirse felices y satisfechos de formar parte de Wal Mart. Esta caracterización remite a una operación de poder del capital que concentra su atención en la elección de ciertas “subjetividades” que garanticen la eficacia del dispositivo de poder que pone en marcha en sus espacios de trabajo.²⁰⁰

Por último, la definición del tipo de trabajadores repelidos por esta empresa tiene como objetivo primordial impedir el accionar sindical y, entonces, evitar la incorporación de trabajadores susceptibles de ser permeados por el sindicato. Para la empresa, “*los trabajadores no votan a favor de un sindicato, votan contra el management*”. Impedir la actividad sindical es la tarea primordial de un manager.

Como se analizó anteriormente, en Wal Mart Constituyentes no hubo delegados sindicales hasta el año 2007. Se garantiza eficazmente la rotunda “ausencia sindical”, se trata de operar sin confrontación potencial, sin siquiera indicios de una entidad que, haciéndose presente, demarque un lugar si no de confrontación al menos de divergencia. De esta forma, la dirección empresaria define la realidad laboral monopolizándola.

Llegamos, así, al último elemento del dispositivo: “puertas abiertas para la circulación individual”. La empresa advierte a los “managers”: “*la política de puertas abiertas de Wal Mart es nuestra mayor barrera frente a las influencias sindicales [...] es la llave para detener la organización sindical*”. Las puertas del management se abren con el objeto de clausurar las sindicales.

La plasmación de esta política transforma sus contenidos cuando cruza esas mismas puertas: se destaca la “apertura” y se silencia el “cierre” al sindicato; es la comunicación, la oportunidad de ser escuchados aquello que viene a garantizar esta política.

Entendemos que el aspecto más relevante de este elemento del dispositivo se inscribe en el doble movimiento de impedir la actividad sindical y a la vez establecer una forma de estructuración de lo colectivo: la circulación individual. Las puertas están abiertas para cada uno, para “Usted”, como se repite una y otra vez en la Guía del asociado. Podemos decir que al proclamar esta política se “borronea” la categoría unificante de “asociado”: al describir el procedimiento a seguir se refiere al “supervisor”, a los distintos “niveles gerenciales”, a los “líderes más importantes de la

²⁰⁰ En este mismo sentido puede comprenderse la contratación de trabajadores jóvenes como política de “preferencia generacional”. Dicha problemática es analizada más extensamente en Abal Medina, (2004 y 2005).

empresa”, es decir, se trazan jerarquías. Sin embargo, el objetivo es definir un procedimiento que actúe asegurando una vinculación que indefectiblemente será entre el “management” y “cada” trabajador.

La línea de fuerza general del dispositivo reside, entonces, en la pretensión de reproducir cotidianamente ese destierro de la alteridad de los espacios laborales, que los trabajadores jóvenes de esa gran empresa supermercadista no se representen su relación laboral como una relación escindida en fuerzas diferentes, mucho menos que la conciban como una relación asimétrica. La eficacia de dicho modo de subjetivación posee consecuencias sustantivas sobre las condiciones de posibilidad para el ejercicio de resistencias frente al capital.

Una propaganda de uno de los gobiernos de facto de la última dictadura militar decía: “Si la Argentina es hoy uno de los mejores países del mundo... ¿Por qué tenemos problemas?... porque algunos separaron las clases en ‘trabajadores’ y ‘empresarios’; como si los ‘empresarios’ no trabajasen o los ‘trabajadores’ no pudieran llegar a ‘empresarios’ [...] Tenemos problemas. Pero tienen solución”²⁰¹. Esta propaganda se formula en 1979 cuando ya estaba muy avanzado el proceso de exterminio de dirigentes y militantes políticos y gremiales. Sin embargo es interesante recordarla por la claridad con la que expresa la pretensión de un orden que, tras el terrorismo, borrara las líneas divisorias y reemplazara un nos-otros escindido por un “nosotros” abstracto.

²⁰¹ Propaganda oficial publicada en el Diario *La Prensa*, 7/12/79.

CAPITULO 4 - ESQUILMACIÓN INMEDIATA

El dispositivo de empresas tercerizadoras de call center

Desde el año 2002, como consecuencia de la devaluación de la moneda nacional, la Argentina se transformó en uno de los países de mayor crecimiento de la actividad de call centers de la región. Desde ese año el empleo creado por la actividad creció desde 6.000 trabajadores hasta alcanzar los 65.000 *puestos* en 2008²⁰².

Los call centers²⁰³ son centros de atención de llamadas que realizan tareas de atención al cliente, ventas, soporte técnico, facturación, bajas y retenciones de clientes, encuestas para investigación de mercado, entre las más usuales. En los últimos años se ha profundizado la tendencia hacia la *tercerización*²⁰⁴ del servicio de call centers hacia empresas que se dedican exclusivamente a la gestión de centros de llamadas. Dicha tercerización facilita la deslocalización de ese servicio más allá de las fronteras del país en el que residen sus clientes. En estos casos se habla de *cuentas offshore*.²⁰⁵ El presente trabajo se basa en testimonios de trabajadores de empresas tercerizadoras²⁰⁶ de call center que atendían o habían atendido mayoritariamente en cuentas offshore²⁰⁷.

Alrededor del 75% del costo total de estas empresas se destina a *recursos humanos*. Según información reciente, “el costo de atender una de estas llamadas con un

²⁰² El dato de 2008 es una proyección realizada en julio de ese año por la consultora Convergencia. En 2007 la cifra alcanzó los 55.000 trabajadores. Actualmente más de un tercio de esos puestos se concentran en la provincia de Córdoba. *Convergencia Documentos*, Documento N° 73, julio de 2008.

²⁰³ Actualmente se están desarrollando los *contact centers* como consecuencia de la ampliación de canales de comunicación. Se está tendiendo a la reconversión del call center en plataformas multicanales que permiten, además de atender llamadas de voz, realizar soporte online a través de herramientas web e incorporar nuevos medios de comunicación como mensajes de texto SMS, mensajes multimedia MMS y correos electrónicos (*Convergencia Documentos*, julio de 2008).

²⁰⁴ La mayor propensión a tercerizar se produce entre las empresas de telecomunicaciones, en particular proveedores en franca expansión, de telefonía celular, internet, tecnología, servicios públicos y empresas de servicios.

²⁰⁵ Existen numerosos trabajos que definen los diversos formatos empresarios de esta actividad. Ver Tricarico y Kijac (2003) y Del Bono (2006).

²⁰⁶ En el año 2008, las primeras empleadoras del total de empresas tercerizadoras de call center fueron: ActionLine con el 13.3%, Atento con el 10%, Teleperformance con el 9.6%, Teletech con el 8.3% y, en el quinto lugar Apex, con el 7% del total de trabajadores de este formato empresario. Los porcentajes se calculan sobre un total de 60.000 empleados. *Convergencia Documentos* (2008).

²⁰⁷ En muchos casos, un mismo trabajador puede alternar entre cuentas tercerizadas nativas y offshore.

operador radicado en Estados Unidos es de 7,5 dólares aproximadamente. En cambio, si el representante está en *algún otro lugar del planeta* el costo puede bajar hasta 2,35 dólares”²⁰⁸.

La rotunda incidencia del costo laboral y, a su vez, el bajo costo de movilidad de estos formatos empresarios intensifican una *lógica económica* puramente *extractiva*. Según la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Argentina (ACAC)²⁰⁹, el costo promedio en el país para la creación de un nuevo empleo es de 94.000 dólares mientras que para el sector es de apenas 5.000 dólares. Es su *baja inversión* la que posibilita una *alta volatilidad* y un intenso *poder extorsivo* en países con desempleo y pobreza. Como lo afirma un responsable de esta asociación empresaria, “el negocio es *velocidad*, si no tomamos medidas en el asunto, *si no damos incentivos* a esta industria, *las inversiones* indefectiblemente *se van* a volcar a otros países”²¹⁰. Las declaraciones, dadas para el diario nacional *Infobae*, se acompañan de un cuadro con tres columnas: “nombres de empresas de call centers”, “cantidad de empleos que podrían haberse generado en Argentina”, “destino elegido como alternativo a la Argentina”. Suman 2.000 los puestos de trabajo que se *podrían haber generado* y que eligieron destinos como Costa Rica, Filipinas y El Salvador. La nota agrega otras informaciones sin fuentes y también hipotéticas: “esta cifra [los 2.000 puestos] se suma a los 6.000 empleos que se *perdieron de captar* en 2007. De ese total, 5.000 terminaron en *Chile* y 1.000 en *Paraguay*”.²¹¹

Los capitales de estas empresas se dirigen hacia las geografías que garanticen las mejores combinaciones de bajos costos laborales, un sector de trabajadores jóvenes ya

²⁰⁸ Yellin (2009) “En Europa una hora de telemarketing cuesta entre 15 y 17 euros. En la Argentina, de 14 a 16 pesos. En Estados Unidos, una hora de trabajo está entre 10 y 12 dólares” 24 de enero de 2006. Diario *La Nación*, Argentina.

²⁰⁹ Se puede consultar el artículo “Competitividad y call centers en Latinoamérica” de Nicolás Falcioni (2008) en el que se realiza una síntesis del documento elaborado por la ACAC, agrupación del sector nucleada en la Cámara Argentina de Comercio.

²¹⁰ Las declaraciones corresponden a Pablo Micelli, responsable de ACAC. El vicepresidente de la entidad, Martín Sucari, agrega en la misma nota periodística: “hoy estamos muy en desventaja porque los países limítrofes y el resto del mundo están otorgando una oferta de incentivos muy agresiva con tal de atraer esta inversión y, lamentablemente, la Argentina no lo está haciendo”.

²¹¹ Ver artículos periodísticos en *Infobae* del 14 de abril de 2008 (“Call Center: gobiernos regionales vienen a llevarse empresas radicadas en el país”) y del 11 de julio de 2008 (“Call Center: la Argentina cada vez más cara y menos atractiva para inversores del exterior”).

formado²¹² con buen manejo de idiomas y relativamente numeroso por la alta rotación de la actividad, estados nacionales y provinciales dispuestos a financiarlos a través de subsidios directos, el otorgamiento de una variedad de exenciones impositivas y la creación de normativas laborales y encuadramientos sindicales que faciliten *el silencio* como modo de existencia del trabajo.

Entre las amenazas al negocio, la más referenciada es el aumento de los costos laborales, y también la extensión de los conflictos gremiales, el incremento de tarifas telefónicas y la mayor competencia de países con monedas más devaluadas o políticas gubernamentales más comprometidas con la expansión del sector.

En particular, en los últimos dos años estas empresas ejercitan la amenaza de la fuga con el objetivo de lograr la inclusión de los tercerizadores de call centers en los beneficios previstos por la Ley del Software: *estabilidad fiscal durante una década, reducción del 70% de las cargas patronales y del 60% del impuesto a las ganancias*.

A raíz de las características reseñadas (mano de obra intensiva, con alta volatilidad y de lógica extractiva), estas empresas aprovechan la paradoja central del capitalismo globalizado contemporáneo tal como es señalada por David Harvey²¹³: “cuanto menos importantes son las barreras espaciales, mayor es la sensibilidad del capital a las variaciones del lugar dentro del espacio, y mayor el incentivo para que los lugares se diferencien a fin de hacerse atractivos para el capital”.

Esta paradoja conlleva a una *competencia inter-regional*, es decir, entre los distintos países de América Latina, que tratan de acentuar los “climas favorables de negocios”, y a una *competencia entre provincias* y ciudades de nuestro país. Como en una suerte de *subasta*, el que ofrece más se queda, temporariamente, con los puestos de trabajo. Las *transferencias* adoptan dos direcciones: *desde el sector público al privado* y *desde el trabajo hacia el capital*.

La resultante del movimiento de acentuación de las diferencias de lugar es la *intensificación de las asimetrías de existencia* entre países y entre provincias argentinas.

²¹² En un informe elaborado por la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI, 2005) del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina se presentan diversos indicadores sobre las “ventajas comparativas” de la Argentina respecto de otros países de la región. Se utilizan los siguientes indicadores: expectativa de asistencia escolar, tasa neta de matriculación en educación secundaria, tasa bruta de matriculación en educación superior, promedios de alquiler mensual por m², valor de la hora de trabajo, costo promedio de la energía eléctrica.

²¹³ Harvey (2005: 327).

La seducción al capital es en detrimento de las condiciones de vida y trabajo de quienes habitan los lugares elegidos por los tercerizadores de call. La lucha por la supervivencia local es el terreno en el cual las prácticas extorsivas logran los mejores resultados.

Un enjambre de consultoras privadas crece a la par de estas disputas de lugar, ofreciendo una legibilidad sobre las cambiantes oportunidades de cada ciudad, provincia, nación, región. Pululan decenas de rankings, indicadores de salarios y costos salariales, niveles de conflictividad laboral y sindical, flexibilidad de condiciones de trabajo, decretos, leyes y regímenes de promoción especial destinados a la atracción de estas empresas. De acuerdo con el destinatario y el objetivo, pueden contener información poco fiable, tal como la recién citada, que ejercita una hipótesis inconstatable: los puestos que podrían haberse creado de contar con mayores beneficios en la Argentina.

De acuerdo con un informe elaborado por dependencias del gobierno nacional en 2005²¹⁴, la hora de trabajo de un teleoperador en la provincia de Córdoba y en la ciudad de Rosario costaba 2.5 dólares, 3 en Buenos Aires, 4.25 en la ciudad de México, 5.25 en Costa Rica y 5.6 en Chile. Según datos más actuales, el valor de esa hora de trabajo ascendió a 5.33 en abril de 2007 y a 6.42 en diciembre del mismo año, como resultado de los aumentos salariales registrados en el país.

Sólo como ilustración de esas *luchas por la supervivencia* podemos mencionar la reciente disminución drástica de las licencias por estudio en Uruguay a raíz de las presiones ejercidas por asociaciones empresarias de call y contact center. Dichas reducciones resultan paradójicas si tenemos en cuenta que el trabajador más requerido por estas empresas es el “joven estudiante universitario”. Más paradójico aún, al constatar que el gobierno de dicho país anuncia en forma simultánea un plan para la duplicación de su población universitaria.

Colombia lidera la estrategia de seducción a estas empresas ofreciendo subsidios directos a la actividad, exenciones impositivas y precarización de las condiciones de trabajo. En lo que respecta a esto último, se autoriza la contratación sin recargo ni

²¹⁴ Nos referimos al ya citado ADI (2005: 7-8).

restricción alguna al trabajo nocturno o en días feriados, y se reducen aportes patronales además de otras particularidades de los modos de contratación autorizados²¹⁵.

En Tucumán la legislatura votó financiamientos directos a empresas multinacionales de call center destinados a gastos de traslado, propaganda, marketing, salarios, alquiler de inmueble y arreglos de edificio. En Mendoza y en Ciudad de Buenos Aires se sucedieron escándalos políticos en el tratamiento parlamentario de propuestas de exenciones impositivas y regímenes especiales a empresas de call center, en ambos casos enviadas por sus ejecutivos. Los escándalos incluyeron denuncias de presiones manifiestas y aprobaciones con votaciones polémicas. En Córdoba²¹⁶, la provincia pionera en el crecimiento de los call centers, la normativa establece exenciones totales durante una década al pago de impuestos sobre Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliario²¹⁷. De esta forma los call centers se han radicado en diversos lugares del país, configurando un movimiento de deslocalización al interior de las fronteras. En sus informes denominan “vocación federal” a estas deslocalizaciones.

Recreando el espacio de trabajo en el call center

Pisos amplios y saturados de boxes en los que se ubica cada trabajador en un vínculo de aislamiento con otros, por empezar con quienes están a menos de un metro de distancia física. Una suerte de espacio en *cuadrícula* que ostenta cercos y obstáculos a las relaciones entre trabajadores. El espacio no es de uniformidad absoluta, se destacan algunas *diferencias*, a veces elevando unos centímetros la altura de algunos, quienes quedan además, liberados del vínculo compartimentado. Otros pueden llegar a ubicarse en un piso próximo y retirado que balconea la cuadrícula. Las paredes son de vidrio opaco y permiten el remanido dispositivo disciplinario *ver-sin ser visto*.

²¹⁵ Algunas de estas políticas se mencionan en Falcioni (2008). También en el discurso del Presidente Uribe, en ocasión del inicio del Sexto Congreso Andino de Call Centers, quien sostuvo que “antes, en mis visitas a las regiones me pedían más policías y más ejército, ahora me piden un call center”. Mayo de 2009, Bogotá. Discurso completo disponible en URL www.evaluamos.com

²¹⁶ Más de un tercio de los puestos de trabajo de las empresas tercerizadoras de call center se concentran en esta provincia.

²¹⁷ Ley Provincial 9232. Promulgada en mayo de 2005 por el entonces gobernador de la provincia de Córdoba J.M. de la Sota. Esta ley tuvo antecedentes de similar alcance en normativas anteriores. Ver decreto 683 de 2002. También se realizaron reducciones en tarifas de electricidad y se otorgaron subsidios directos a estas empresas.

Si pudiéramos acercarnos a las decenas de pantallas de computadoras, podríamos saber que *los elevados* ven en ellas las pantallas de *los compartimentados*. También que, además de ver, pueden *escuchar*. Y que, aún sin verlos ni escucharlos, pueden capturar algún *rastro de su destino*: 1) baño; 2) break; 3) devolución; etc.

Una suerte de *neolengua*, en sentido orwelliano²¹⁸, *aturde* el espacio. En realidad en el lenguaje del call, el nombre de la neolengua es *script*. Rígidamente y escasas fórmulas verbales formatean el idioma y las interacciones: “buenas tardes, mi nombre es... ¿en qué puedo ayudarlo?”, reconvertido hoy su último fragmento (“¿en qué te puedo ayudar?”). Se gana en sensación de intimidad y se integran las disidencias de género. Esa frase, la de bienvenida, es formulada con extrema frecuencia por cada voz del call. El tiempo del call es tiempo estrujado para la atención ininterrumpida de clientes.

A veces los call centers son luminosos y el ruido se encuentra atenuado por una mejor acústica del lugar. Otras veces son oscuros, tienen techos bajos, la limpieza está dudosa y el lugar parece una parada de viaje. Estos últimos son los que todos llaman los *call centers garage*. Luego nos contarían que la mayor parte de las veces, en los primeros están los que hablan en inglés con los clientes: “*los de inglés* son como un principado” murmuran con bronca *los de castellano*.

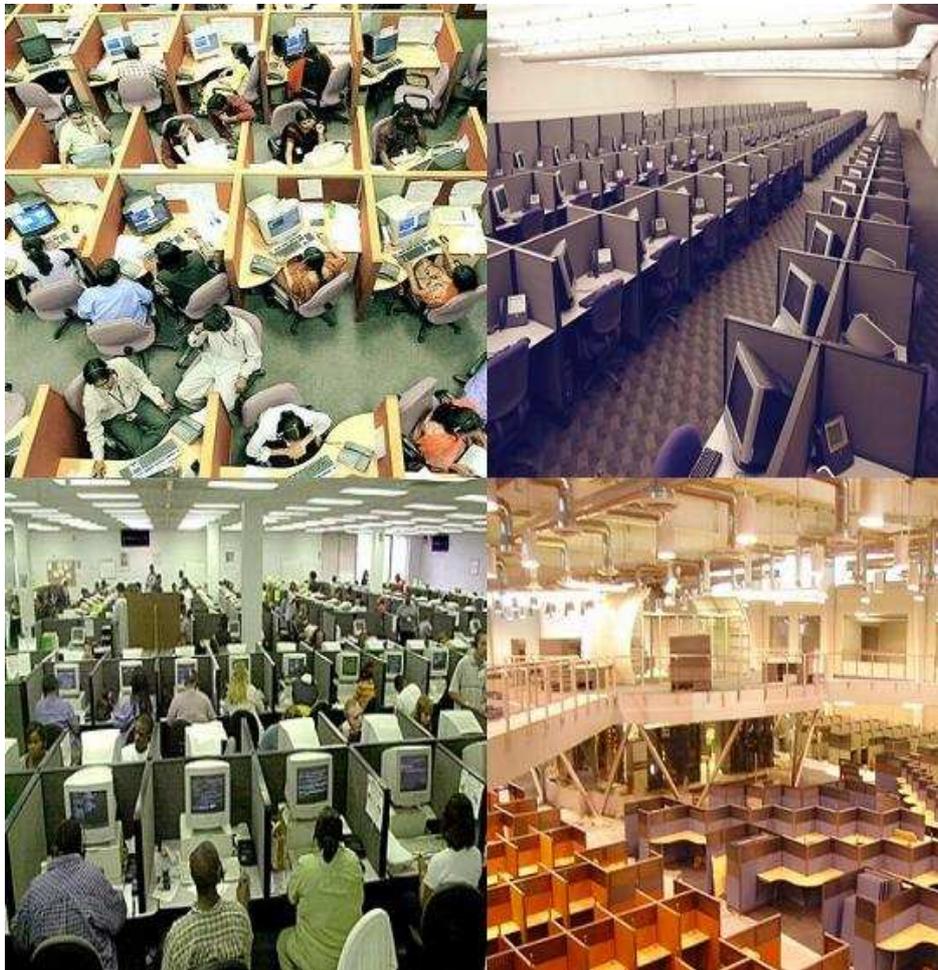
Una computadora, una silla y una vincha en las orejas de un trabajador. Cada box se compone de estos objetos. Algunas veces, unas hojas o un cuaderno y una botella con agua completan el conjunto. Otras no, porque están prohibidos. Los compartimentos parecen *intercambiables* y lo son, no hay marcas propias 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 y sillas pero no por las mismas personas.

Observados desde lejos, los trabajadores parecen estar inanimados. Pero cuando nos acercamos a un pasillo se escuchan *voces fuera de script*: 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 antes de reiterar el “¿buenos días, soy... en qué te puedo ayudar?”. Las vestimentas de cada uno sí marcan alguna diferencia en el espacio uniforme, ponen muchos colores aunque también, ampliando la

²¹⁸ Me refiero a la novela *1984* de George Orwell.

muestra a la mirada, descubrimos saturaciones y especulamos que, como en el *script*, las combinaciones y posibilidades están limitadas.

Cada tanto, vemos caminar por los pasillos a supervisores y supervisoras. Hay muchas mujeres en los call: caminando, sentadas en los boxes y también elevadas. La imagen recuerda a la de un colegio en día de examen: “Shh, shh, ¡chicas! ¡Están perdiendo tiempo de call!”. A veces llegan como a los saltos, se paran en un box y gesticulan, como *agitando*: “vamos, vamos que se lo vendés, recordale que lo piense pero decile que la promoción es por el día de hoy, sólo por hoy, sembrá la duda, la duda”. En esta aceleración del tiempo que procede cuando una venta está tambaleando, se amplía el repertorio del idioma y el agitador facilita nuevas palabras y una dosis de incomprensible desmesura en el transcurrir monótono del lugar.



La infantilización del trabajador²¹⁹

*“¡Loco! Esto es el secundario
pero sin dar las materias”*

Una variedad de prácticas se destinan a prolongar un *clima de continuidad* con los establecimientos educativos. En este sentido, decimos que el capital subordina *infantilizando*. Los trabajadores son “chicos y chicas” al momento de ingresar a la empresa. El *coaching* será realizado en un aula con pupitres: “como en el colegio, los más burros nos sentamos atrás y los más tragas en la fila de adelante”²²⁰.

Los descansos o tiempos de almuerzo son llamados “*break*” en los call centers y también en otras tantas empresas que buscan trabajadores *recién salidos* del secundario. Durante el entrenamiento, que puede prolongarse dos o tres semanas cuando el trabajador atiende clientes en inglés, la coincidencia entre la escuela secundaria y “el call” parece completa: “guys, the break have finished, go back to the classroom”²²¹. La frase del epígrafe, dicha por Nicolás, un trabajador que atiende en castellano, ilustra con fuerza la sensación que se apodera de los jóvenes al ingresar a estas empresas. Justo en el momento que las subjetividades adolescentes se debaten en el tránsito hacia el ser adulto, el trabajo adopta una estética de continuidad. La incertidumbre transicional parece menguar porque lo nuevo es el lugar conocido. Las alertas se apagan, y las nuevas identificaciones y relaciones se postergan.

La palabra *diversión* circula o se insinúa de múltiples formas. En general los call centers organizan “fiestas copadas” en “boliches copados” a las que asisten *todos* los del call. Una propaganda específica se destina, puertas adentro, a la organización y difusión de estos eventos. En los break, en los resquicios entre llamados, mensajes de texto mediante, las charlas pueden seguir concentradas en “quién estuvo con quien, “la que se destapó”, etc. El call es un “conventillo”, un “chusmerío”, un “telepasillo permanente en el que te enterás todo lo que pasa aunque no conozcas de quién se está hablando”.

²¹⁹ La tesis de la infantilización del trabajador como principal rasgo de los call centers ha sido empleada por Peter Fleming (2005), Fleming y Spicer (2007) y el Colectivo Quién Habla (2006).

²²⁰ Meradi (2009). Laura Meradi es autora de *Alta Rotación*, un libro en el que se narran sus propias experiencias de trabajo en numerosas empresas (supermercado, Mc Donald’s, call center, etc.)

²²¹ Meradi (2009: 109).

En muchos de estos call se suelen implementar *rifas* o *premios* tras alcanzar individual o grupalmente ciertos objetivos empresarios: “una docena de facturas cada semana al grupo que más vendió del piso”, unos “movie tickets”²²², una mochila de telefónica, chocolates, billetes Falabella, un compact, un reproductor de DVD, etc. Esta es una práctica habitual de estas empresas: el rifar u otorgar premios en reemplazo del salario.

“¿Qué es un call center?”, preguntamos en las entrevistas con los trabajadores. Uno de ellos, teniendo apenas un mes de antigüedad en el call, nos decía: “Tipo una secundaria, creo. Más o menos así, porque tenés gente de tu edad y hacés como grupitos. Más o menos una secundaria parece”. Otro trabajador, de mayor edad, sostenía algo similar aunque en registro crítico: “es una oficina pero que parece un colegio secundario [...] Porque hay mucha gente joven, mucha actitud adolescente, mucho pibito de 18 años, te tratan como si fueras un pendejo, los supervisores generalmente tienen tu edad o menos, mucho insulto a la inteligencia, eso es”.

Una trabajadora con cerca de dos años de antigüedad en el call y flamante graduada universitaria, al momento de la entrevista nos decía: “los jovencitos en el call es como que compran espejitos, ¿viste? Es tu primer paso a independizarte, una persona completa es que ya te independizás... ya tenés tu decisión. ‘Yo tengo plata y me compro cigarrillos y fumo’ Y es que a los 18, 19 años sos muy adolescente y de repente salen ahí: ‘ahora yo soy liberal: me hago un tatuaje, me pongo un piercing ¡y todo! [...] Es mi primer salario, ¿qué hago con tanta plata? Me voy a Musimundo y me compro diez compacts”.

Esta idea de *recién salido* que subyace en muchos relatos de trabajadores es constatable por cualquiera que se pare en las puertas de un call. Los trabajadores son muy jóvenes, cada vez más jovencitos: “los buscan cada vez más jóvenes, son unos niños los que entran ahora”.

La condición de *recién salido*, como queda de manifiesto en la expresión, es la de alguien que se identifica más con el lugar de procedencia que con el de destino. Las empresas de call los buscan “recién saliditos”, dice otra trabajadora. Vienen del colegio para ingresar a una empresa a trabajar. En ese momento transicional, ese trayecto parece

²²² Entradas para el cine.

retrocederse cuando al llegar, todo interpela a estos jóvenes como aquellos que eran en aquel lugar del que salieron pero al que, parece, volvieron a entrar.

“¡Che Loli, copate! No vayas tanto al baño’. Porque pasa que en los call center te dicen: ‘vos vas mucho al baño’. Como, no sé qué pretenden, ponete pañales, ¿no? Y si te lo dice una persona con la que vos fuiste a jugar a la pelota o el sábado saliste de joda y te mamaste, lo que sea, y se lo dice a un trabajador que recién se inserta en el mercado laboral... ¿qué va pensar?, ¿qué va a hacer?”, así reflexiona un ex-trabajador de call center.

La transcripción de un fragmento de un correo electrónico enviado por un/a supervisor/a a los trabajadores de su grupo ostenta todas las marcas de la infantilización: “*Chicos*: [...] les pido disculpas a los *chicos* nuevos porque es un *bajón* recibir como primer mail este mail, pero bueno, tenemos que empezar a *coparnos* un poquito más a ver si dejamos de *mandarnos macanas* con algunas cosas. Los veteranos del *team* tienen *como orden estricta organizar una salida* para la semana que viene (díganles también a aquellos agentes que nos abandonaron y se fueron del *team más copado* del piso)...”²²³

Un gerente de una de las empresas tercerizadoras de call center, Teletech, sostiene que “trabajamos mucho con la primera línea de mandos, los supervisores, quienes tienen el contacto inicial con la gente”, puntualiza, y comenta sobre la formación de equipos de rugby y teatro, salidas, eventos, viajes y sorteos de MP3 como otra forma de motivar al grupo²²⁴.

A la cita de Nicolás en esa impresión iniciática, “es como el secundario pero sin dar las materias”, podríamos agregar: y “encima te pagan”. El primer tiempo de call es de *deslumbramiento*, el mismo que debilita la posibilidad de comprender la consistencia del nuevo lugar, las nuevas relaciones, significados, reglas de juego, derechos, obligaciones, colectivos de pertenencia...

Y ese deslumbramiento es breve porque, efectivamente, los testimonios muestran que el call se descubre de otro modo, *tardíamente*, luego del primer o los pocos primeros meses. Como decía un trabajador, en retrospectiva: “yo el otro día hablaba con unos compañeros... también es cómo te lo venden. Porque te lo venden como las seis horas donde vos vas a pasar divertido con tus amigos. Vas a poder

²²³ Transcripción del libro *¿Quién habla?* (2006).

²²⁴ Gerente de Teletech. Declaraciones citadas en el Diario *Clarín*, 16/07/06.

estudiar y divertirse, por eso buscan los jóvenes que salen del secundario y se preparan para la facultad. Por eso vos pensás que estando en el call seis horas vas a poder estudiar”.

Por otra parte, en estas empresas los jóvenes suelen ingresar en grupo y no individualmente. Un grupo que por lo general no descende de diez o quince trabajadores, que comparte esas primeras entrevistas de selección de personal y luego el entrenamiento, que es el momento más infantilizado de todos. Ingresar al lugar de trabajo en grupo, grupo de pares, también resulta en una relajación de los interrogantes al nuevo lugar. La desintegración de los grupos es siempre inminente, es unánime la referencia a ese momento como inflexión para el *desencanto*: “entramos 15 y al mes quedamos 4”.

Una jerga, una estética, unas clasificaciones; un modo de *marcar* la llegada al trabajo con *prácticas distorsivas* que dejan entrever la posibilidad de distensión en vez de la alerta por el terreno que en tanto nuevo podría ser sospechable, y que requeriría un estar atento, inspeccionando, descifrando, palpando y definiendo.

Pero al llegar, los jóvenes respiran la *atmósfera* conocida, el *reto*, el *premio*, la *diversión* y tienden a suspender la vigilia. Ese momento inicial tiene una capacidad acrecentada para *marcar*, definir, los modos de vinculación entre trabajo y juventud.

Ilegibilidades

*“La sensación de nunca entender nada,
nunca poder resolver nada...
es un sistema de desinformación colectiva”.*

Las relaciones, los colectivos, la empresa, las palabras, los clientes, el contenido del trabajo, la ilegibilidad se encuentra sumamente expandida en estos formatos empresarios.

Siglas y también muchas palabras en idioma extranjero: warning, HP, skills, team junior, team senior, runners, Project Manager o PM, pop up, recruiting, script, payroll, box, headseat, backoffice, RAC, no ready, costumer, training, coach, clinic, son las más nombradas por los trabajadores. Pero también: ABS, WFM, team meeting,

NCNS, QA, metrics, bonus, call backs, transfers, opened tickets²²⁵. Muchas veces quienes las nombran, las conocen y también las explican en el marco de las entrevistas. Sin embargo, para el recién salido y recién llegado la sensación es la de estar como extraviado y dependiente hasta de aquello que, pensaba, no podía desorientarlo tanto: las palabras.

Las empresas son jeroglíficos sociales, subsidiarias de matrices que no se sabe bien dónde se encuentran ni cuántas son ni qué hace cada una de ellas: “la empresa principal está en Estados Unidos, creo. En realidad hoy es México, pero Miami también cuenta porque de hecho han echado gente desde allá. Y la de México es la cuenta principal, que es la de celulares y esa es de ahí, me parece. Pero igual tiene empresas en Guyana, Filipinas y no sé dónde más”. Otra trabajadora de la misma empresa nos relataba: “el cliente central de esta compañía es una marca de celulares dividida en dos, pero es la misma marca, entonces en este sentido es para el mismo cliente y el servicio es igual para las dos compañías de celulares [...] En realidad el proceso es así, o más o menos así: Qualfon México crea Qualfon de Argentina, pero en Qualfon México no hay call center de esa compañía. Qualfon Argentina es una sociedad anónima argentina pero el capital con el cual se abre lo pone México, que también está instalada en Guyana y Belice... y en Filipinas, ¡me olvidaba!, y los teléfonos se venden en Estados Unidos, en cualquier supermercado. ¡Ah! Y también está Qualfon Costa Rica, que tampoco provee servicios a esta misma compañía... Espero no haberte confundido”.

Las empresas muchas veces, además de tercerizadas y deslocalizadas, fragmentan sus razones sociales, como es el caso de Teleperformance, que tiene diferentes razones sociales: FST y Citytech son dos que hemos podido constatar. “Parece ser que Teleperformance Argentina no es argentina, no es nacional... se unificó, creo que fue en el 2002. Fue con Microsoft y entonces creo que esta persona de acá, de Argentina, había ido a Estados Unidos, compró un montón de máquinas, y empezó en un departamento porque no le resultó la inversión que había hecho, puso computadoras y de repente se unificó con Microsoft y al unificarse se fusionó con este y por eso es FST”. “¿Quién me contrataba a mí? O me contrataba America On Line o trabajaba para Teleperformance o en realidad trabajaba para Citytech, esto decía mi recibo de sueldo. Entonces era medio raro, no sabía en realidad para quién trabajaba, no sé, tampoco me lo puse a pensar”.

²²⁵ Estas últimas surgen del libro *¿Quién habla?* ya citado.

Las empresas tercerizadoras tienen *desdoblada su alteridad*. Si en el caso de las multinacionales como Wal Mart ese desdoblamiento es entre matriz y subsidiarias, en estos call centers tercerizados y offshore es, además, entre empresas contratantes y la empresa tercerizadora. Ese desdoblamiento aparece ilustrado en los testimonios: “a mí, me echó Miami” nos contaba una activista del call center Qualfon. Cuando le preguntamos cómo había sido el proceso de despido cuenta que la supervisora local, de la empresa tercerizadora, la llamó para comunicarle la desvinculación “por decisión de Miami”. El motivo residía en un llamado en el que la trabajadora había confrontado con un cliente: “el tipo me dijo: ‘usted está para atenderme’, una cosa así. Y yo le dije: ‘sí, sí, estoy para atenderlo, no para que usted me maltrate’. Esa fue la confrontación con el cliente”. Y agrega: “si te monitorea Miami, y Miami decide que te echen -que eso ocurrió ya con anterioridad con otros compañeros-... había uno que lo monitoreaban y estaba viendo una página porno y, entonces, pidieron que lo despidieran, se revoca el loguing y, o sea, Miami lo que hace es anular ese loguing para que no tengas llamadas... Es como... está hablando por teléfono, te lo desenchufa y me lo llevo”. Otros trabajadores de la empresa contaron también cómo el “quality” de Trackphone Miami les da muy alto y el de acá de Qualfon, les da bajísimo. En algunas campañas de otras empresas de call center sabemos que las “contratantes” envían cierto personal propio para supervisar el servicio de la tercerizada y de esa forma también se superponen, contradicen y tensionan las evaluaciones, valoraciones y métricas.

Cuando los niveles de ilegibilidad se vuelven tan extensos todo relato o situación puede adquirir verosimilitud, incluso el de la desvinculación de Miami que para una persona ajena a este ámbito es la recreación misma del absurdo. Si continuáramos narrando cómo se las ingeniaron los trabajadores para confirmar que la desvinculación correspondía a Miami deberíamos modificar el género de esta escritura.

En muchos casos los trabajadores no intentan ni descifrar ni explicarnos una realidad imposible y, entonces, la frase saturada por repetición es: “*no tengo la menor idea*”.

La ilegibilidad se extiende al *salario* de los trabajadores, habilitando además diversas ilegalidades. La principal es que la mayoría de los trabajadores de call centers tercerizados cobran por hora y no están mensualizados como correspondería a la norma convencional. Esta ilegalidad es ilegible para la rotunda mayoría de los trabajadores.

Entre los motivos principales se destaca la reiterada ausencia del Sindicato de Empleados de Comercio en los establecimientos.

El pago por hora no es tampoco un pago por hora de trabajo. Lo que en general se paga es la hora de logueo. El lenguaje empresarial le llama “hora neta de trabajo”. El trabajador podrá fichar su ingreso al establecimiento pero el call reconoce el *tiempo logueado*. Que exista una diferencia entre el tiempo de trabajo y el tiempo de logueo es otra suerte bastante grande para la empresa tercerizadora. Esa diferencia consiste en: tiempo de espera hasta conseguir una computadora libre, una silla o una vincha en condiciones, tiempo de apertura de los programas necesarios para continuar trabajando: “pesados y lentos”, tiempos de “caída del sistema”... y cualquier otro tiempo de causa desconocida; una variedad de situaciones que hace que en cada recibo de sueldo se pague menos tiempo que el tiempo trabajado y hasta menos que el tiempo logueado²²⁶. Cada mes, *el salario es un monto variable incierto, indescifrable y sospechoso* para los trabajadores.

Pero la ilegibilidad se acentúa más aún si se tiene en cuenta que además de pagar muchas veces por hora y por hora de logueo, buena parte de los salarios se componen de un porcentaje *variable* que, de acuerdo con la campaña y/o la cuenta, puede alcanzar variaciones que superen el 50% del salario. “Lo más fijo es por la cantidad de horas, pero eso te da un sueldo muy bajo, y como que técnicamente es tu culpa no haber alcanzado un sueldo más aceptable”. Las variaciones del salario dependen de las métricas, de las numerosas formas de *medir* a los trabajadores que implementan estas empresas. Y dependen, además, del cambio constante de las métricas para medir a los trabajadores que, una y otra vez decide la empresa o, mejor dicho, la campaña, la

²²⁶ Como será comentado más adelante “las malas liquidaciones” son usuales en estas empresas. Esto consiste en el pago de un salario que computa menos horas trabajadas (me refiero a las logueadas) que las que corresponden. Un trabajador refería a esta cuestión del siguiente modo: le decía al supervisor o supervisora ‘voy a Payroll, porque me liquidaron mal’ y no les daba la opción para que me digan ‘no, mirá, revisemos juntos...’, porque es al pedo... Esa es la verdad, porque si vas directamente al supervisor, el supervisor te agarra la vuelta y es tan inentendible el recibo de sueldo de lo que cobrás que te pueden decir ‘no, en realidad lo que pasa es que el mes pasado tuviste 10 minutos de no sé qué cosa y cobraste más por eso pero en realidad no te correspondía...’ Y vos te quedás mirándolo y sin creerle pero sin poder decirle ‘no, no es así...’ y te deja sin herramientas. Entonces vas directamente a Payroll y a los chabones de Payroll no les importa absolutamente nada; o sea ‘ah, sí, bueno, tomá y tuc’; te lo meten en un cajoncito de reclamos y después te avisan... la mayoría de las veces cobrás. Pero la mayoría de las personas no lo reclama”.

promoción de la semana, lo que fuera que hace que dos trabajadores que hacen el mismo trabajo ganen siempre cantidades diferentes.

La confusión sobre las métricas y los logueos, las malas liquidaciones de salario, llevan a los trabajadores a afirmar, por ejemplo, “estoy harto de que te caguen todo: días, horas, métricas, premios”.

“El bonus es un extra de 300 pesos como máximo, que te pagan 100 o 200 dependiendo del puntaje que te hayan dado. Hace un tiempo lo cambiaron otra vez, al bonus, entonces ellos te dejan la misma cantidad de AHT²²⁷, o sea, del tiempo, pero te exigen un par de cositas para la llamada [...] o sea, es como que siempre van buscando la manera de exigirte más para tener que pagarle el bono a menos gente, o tener que pagarle menos cantidad de bonus, qué sé yo”. “Yo he llegado a ganar un mes \$1.600 y al siguiente mes gané menos de \$1.000”.

En otra campaña de la misma empresa, Teleperformance, las métricas para alguien que se desempeña en ventas dependen de la performance esto es, la cantidad de llamadas realizadas por hora (que en este caso es de 20 llamadas promedio), y se establece una cantidad por abajo y por arriba de ese promedio. También cuenta el tiempo muerto: “ese tiempito entre que vos terminaste un llamado e hiciste otro llamado”, ese también se computa. Finalmente, las ventas: “suponete, yo hago 200 ventas pero mi venta tiene un valor, no sé, yo tengo una escala y entonces en mi escala de repente tengo... tengo tres escalas y entonces la primera es \$1,25, en la segunda es \$1,5 y en la tercera es \$1,8. Si yo voy superando las escalas me van pagando diferente las ventas [...] entonces a veces casi podés sacar lo mismo de básico, \$800 y pico, y \$700 de comisión. Yo no llegué nunca pero bueno”.

Además, las tandas de trabajadores que una y otra vez ingresan al call center tienen alteradas las condiciones de trabajo en la letra de sus contratos. Esto muy pocas veces puede cotejarse porque, como nos dice una trabajadora, “el call center es una gran puerta giratoria de personas, cuentas y campañas”. Pero en algunos casos, casi por casualidad, las alteraciones se notan: “me di cuenta que ellos modifican los contratos porque el otro día uno de los chicos nuevos quería que le saquemos la cuenta para tener una idea de cuánto podía llegar a ganar ese mes, y entonces nosotros les sacamos la cuenta con la escala que teníamos nosotros y faltaba, ponele, no sé, cinco o seis días

²²⁷ Average handle time: tiempo promedio de llamada.

para que cierre el mes, que cierra el día 25, me dice ‘che, me sacás la cuenta de vuelta’, y yo me fijo y no tenía mi tabla y le pido la de él [...] y este grupo nuevo lo máximo que va a ganar durante seis meses es \$1,30, o sea, vendiendo a full ¿entendés?. Y yo gano si vendo así, \$1,90. Entonces ponele que el vende igual que yo, va a sacar menos plata durante seis meses, o sea, al chabón lo arruinaron. Después entramos a ‘teleperforados’ y vimos en los foros que eso pasa todo el tiempo y en otros países también”.

Podríamos continuar transcribiendo narraciones de un sistema de remuneración ilegible, cambiante, arbitrario e ilegal²²⁸. Veremos incluso en capítulos de la segunda parte que las “malas liquidaciones” han detonado “cuelgues de vincha” que fundaron organizaciones clandestinas de trabajadores como la recién mencionada Teleperforados, o Qualquemados y La Chispa.

El contenido del trabajo es alcanzado también por la marea de confusión. En general, tiene mayor marcación en los relatos de los trabajadores que se fueron más rápido del call center: “nunca sabés qué es lo que tenés que hacer”, “el cliente es una voz lejana que muchas veces tiene expresiones que no entendés y habla desde un lugar que no conocés”, “el cliente tiene un montón de problemas que son de entrada irresolubles”, “el tipo te consulta sobre un teléfono que nunca viste en tu vida, tal vez una foto en el entrenamiento, imaginate qué le podés decir”, “ahora vendo a Chile, yo no estoy en Telefónica, yo estoy acá, en Argentina. Yo no sé nada, no sé qué le está pasando a la gente... y entonces llamo y ya tengo que decir ‘¡aló!’, y ahí me tiran todo el rollo y yo no entiendo nada, no sé qué le está pasando a la gente. Y a mí, ¿qué me pasa? Que yo no estoy cómoda sin saber qué tengo que hacer, sin tener herramientas para resolver, llamando a un lugar que no sé dónde queda, si despierto al nene de la señora que me atiende porque llamo a quién sabe qué horario, tener que mentir y poner el acento chileno, que no me sale”. “Muchas veces yo no sabía qué contestar porque no sabía cómo funcionaba bien, yo no tengo America Online en mi casa y si vos no sabés no podés responder bien”.

Un elemento central de la ilegibilidad del contenido del trabajo está dado por esta expresión: “*no tengo herramientas*”. Sin embargo, me ocuparé de ella con mayor profundidad en un siguiente apartado. Aquí simplemente quiero distinguir ese *trabajar*

²²⁸ Se recomienda la lectura de “Los capacitados” de Laura Meradi (2009). Es uno de los capítulos de su libro *Alta Rotación*. En especial su rememoración de las explicaciones recibidas en una de las clases del entrenamiento sobre el sistema de remuneración del call center.

un poco a ciegas, que una y otra vez se grafica en los relatos. También la contradicción permanente entre la resolución de un problema irresoluble, el del cliente, y el “cumplimiento de métricas y estándares que permiten alcanzar buenos puntajes, buenos ‘average’, y cobrar un mejor salario”. Esa vivencia de contradicción constante es también causante de confusiones.

En este tipo de call centers tercerizados “nadie sabe nada”, “nadie entienda nada”, “nadie puede resolver nada”.

Los colectivos y las relaciones también se vuelven ilegibles porque *perecen* a velocidades vertiginosas los grupos de pares, porque la rotación de personas en boxes es cotidiana, porque los trabajadores pueden haber tenido, por ejemplo, cinco supervisores directos en menos de un año, porque las personas son rotadas entre cuentas y entre campañas, porque en el call center “todos están siempre por irse”, porque las alteridades son varias, borrosas, superpuestas y desfiguradas; porque los team leaders son “copados”, porque los colectivos están *falsificados* como cuando *aparece* el de *estudiantado*.

Tiempo estrujado y control extendido²²⁹

*“Todo tasado, todo medido,
todo vigilado, todo penado.
El call center es el fondo del mar”.*

Del otro lado de la ilegibilidad, el contraste: métricas, puntajes y codificaciones en cantidades impensadas. Proliferan los consultores que en congresos nacionales, regionales e internacionales de Call Center/Contact Center, ofrecen servicios de estandarización de la información, indicadores de indicadores. Proliferan los cursos y posgrados destinados a formar managers de call centers. Las bolillas y unidades sobre el control son la médula de cualquiera de esos programas de enseñanza. ¿Qué hacer con semejante capacidad de control implementándose sin grietas de punta a punta del call center y escudriñando cada vocal y consonante emitida?

²²⁹ Para acceder a un análisis exhaustivo sobre el tipo de tecnologías del control que se utilizan en los call center se recomienda el excelente trabajo de Morayta, Pirillo y Zukersfeld (2008), que aborda la problemática desde el debate en torno a las sociedades disciplinarias y las sociedades de control. Otra aplicación de ese debate a la relación capital-trabajo puede hallarse en Abal Medina (2004, 2005 y 2006).

En los call center los supervisores ven los monitores de sus agentes en las pantallas de sus computadoras, también pueden escuchar cada una de sus palabras, simultáneamente o ex-post. El control adquiere memoria porque se puede acumular, clasificar y almacenar.

Los indicadores proliferan junto con los consultores y parecen inmanejables: tiempo de logueo, minutos de baño, minutos de break, tiempo de marcado, tiempo entre llamadas, tiempo promedio de llamada (AHT), cantidad de llamadas por hora, cantidad de ventas por hora, cantidad de retenciones por hora... A cada segundo le corresponde un número, a cada movimiento un código, un botón, un color: “vos tenés lo que es el ‘avey’, lo que es tu tiempo en amarillo. Tu tiempo en amarillo, nosotros lo tenemos para cuando se cae el sistema, tiempo en amarillo es que no te entran llamados. Vos estás en amarillo cargando datos después de la llamada porque se colgó el sistema o no te dio el tiempo de la llamada, es algo que también te cuenta y te perjudica en las llamadas. Después tenés, es el semáforo, tenés rojo, amarillo, verde. El rojo es para devolución, cuando te van a decir tu evaluación. Ir al baño, breaks, eh, si te llaman de lo que es de recursos humanos. El amarillo es tu tiempo de carga, el tiempo que estás cargando, pero más de 5 minutos no te pasás porque ya te empiezan a llamar. Te empiezan a decir ‘¿Por qué estás en amarillo? ¿Qué hacés en amarillo?’. [¿Y quién te llama?] En general el que se encarga de los horarios. Y quién está logueado, quién no, por qué está tanto tiempo en amarillo, por qué está tanto tiempo en devolución, por qué no le entró llamadas, qué perfil tiene... [¿Y te llama por teléfono?] Sí, te disca tu, o sea, tu logueo, tenés un número de logueo, te disca y te dice ‘¿Qué te pasó? ¿Por qué estás en amarillo? ¿Ya terminás? ¿Qué estás haciendo?’”.

Los tiempos de llamadas, en especial cuando se trata de atención al cliente, están rigurosamente tasados: 3 minutos para cambiar la clave, 4 para resetear, 6 minutos para... y así sucesivamente²³⁰. Un minuterero aparece visible en sus pantallas para indicarles cuándo deben apresurar el final de la llamada, aunque sin interrumpir al cliente ni dar sensación de impaciencia. De nuevo se apela al semáforo. En sus últimos segundos mutará hacia el rojo, podrá titilar y, finalmente, el agente recibirá algún “warning” por parte de alguno de los supervisores sentados, que controlan las pantallas y escuchan las llamadas si algo les llama la atención. “Te llega un cartelito en rojo,

²³⁰ Es sólo un ejemplo. Los tiempos y actividades son sumamente cambiantes de acuerdo con los productos o servicios ofrecidos. El elemento común es la escasez de tiempo y la rigurosidad con que es establecido para cada caso.

como si fueras un terrorista iraquí, que dice ‘tenés que cortar la llamada’”. “Cuando recibís la devolución donde te pasaste en tiempo, 5 segundos, te lo ponen en amarillito ‘3.05’. Ahí fallaste”.

El día del call es de lucha contra el tiempo. La transformación de cada segundo del tiempo del trabajador en tiempo trabajado al interior del call es un objetivo tan primordial que todo resulta una amenaza: un minuto más de baño por día, retrasos en la carga de datos, demora de segundos para terminar una comunicación...

Son esos “dos minutitos imborrables” a los que se refiere Linhart²³¹ al evocar el trabajo en Citroën. “Tiempo Muerto” sentencia el capital y golpea: quita un bono, un premio, un presentismo, etc.

Las disputas en torno al tiempo bloquean la transformación perseguida por las empresas: el tiempo del trabajador se rehúsa, se escabulle, se niega a una conversión silenciosa en tiempo trabajado.

La omnipresencia del panóptico digital no alcanza, o sobra. Las formas de resistir esa transformación son múltiples: ausentismo y llegadas tarde son el karma del manager de call. Pero también pueden realizarse “cuelgues de vincha” y, además, unas prácticas más silenciosas pero erosivas de sabotajes al tiempo impuesto, reglado, tasado y penado. Puede decirse que 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 de tiempo. El supervisor no está en su PC, se dio vuelta: el agente le pone el “mute” al cliente, corta llamadas, “ponés un botón no habilitado que contabiliza como tiempo de call y mientras te rascás”. Si parte del pago de un bono se supedita a la AHT los trabajadores pueden cortar llamadas con cierta regularidad para bajar el promedio. Y también “discutís los minutos, no te queda otra si querés cobrar algo a fin de mes: no tenés computadora, me logueo desde la tuya, no hay headset en condiciones, primero dejame loguearme y después te espero todo lo que quieras”, les dicen a los supervisores.

Otra práctica que parece estar bastante extendida es la de llevar una contabilización manual de manera simultánea a la del software empresario. Un cuadernito en el que el trabajador anota cada minuto y su destino. Una y otra vez, los

²³¹ Linhart (2003: 32-3).

trabajadores se quejan: “la empresa te roba minutos, siempre te falta tiempo que trabajaste en el sueldo”.

La empresa retacea o hurta tiempo que corresponde al trabajador cuando implementa un sistema de certificación médica que, en demasiadas ocasiones, considera que no se justifica que el trabajador se ausente de su box. El *médico de la empresa* la mayor parte de las veces decide darle un paracetamol y que regrese al box. Los trabajadores afirman que deben trabajar con dolor de garganta, otitis y contracturas muy dolorosas, afecciones usuales entre los trabajadores de call centers²³².

Las tasaciones no sólo abarcan los tiempos, también la calidad de las llamadas. Los indicadores de calidad varían entre los call al igual que los de cantidad, y también de acuerdo con el perfil que desempeñen los trabajadores: ventas, atención al cliente, retenciones, etc. Sin embargo, un común denominador de estos call centers tercerizados parece estar dado por la *enemistad manifiesta* entre unos y otros.

Si seguimos con el ejemplo previo de la trabajadora que, de acuerdo con su empresa, campaña, perfil y tema de la llamada debía tener un promedio de 3 minutos, se pueden controlar las siguientes cuestiones: presentación (cumplió con la fórmula de bienvenida, consultó toda la información -nombre, apellido, DNI, 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, cortesía, está concentrada, brinda sensación de un trato personalizado, uso de lasuletillas. En el cierre de la llamada: confirma datos, agradece llamada, es tenaz, detecta y documenta opinión de mercado no solicitada, puede colocar producto, servicio, resolver incidente del cliente... Todo eso en tres minutos. Como dice una trabajadora, la que tiene prescriptos los tres minutos: “si tenía que tener tres minutos la llamada, yo hacía mucho más. Más que mi introducción era como de media hora: ‘hola, si, habla Marcela de America Online, ¿en qué te puedo ayudar?’ Y tenía que preguntarle el nombre, el apellido, la cuenta... y eran un montón de datos y ahí se te iba un minuto y medio, seguro”. Pero además de Marcela, tenemos trabajadores que debían atender en 2 minutos a los clientes, como Esteban, a quien luego le extendieron 10 segundos, pero le agregaron más promociones en la llamada, con lo cual se le estrujó más aún el tiempo.

²³² Se recomienda visitar la página de Internet del Taller de Estudios Laborales para obtener más información sobre temáticas relativas a la salud en el trabajo: www.tel.org.ar

En el caso de los vendedores, el tiempo seguirá siendo perseguido de cerca pero no ya la duración de la llamada: el objetivo central es la venta del producto o del servicio. Las habilidades son otras: el escamoteo de la información menos beneficiosa, el embarullamiento, la sugestión, etc. El tiempo es, por supuesto, la variable subyacente porque los salarios dependen de la cantidad de ventas, y ventas en tiempo largo restan otras potenciales ventas.

“¿¿Qué hacemos con tantas métricas??”, dice una de las tantas consultoras referidas en un powerpoint presentado en el *Congreso Internacional Call Center/Contact Center*²³³ y lo ilustra con una fotografía de una señora tapada de papeles y cara desesperada. Remata con un aforismo: “nos ahogamos en información y estamos hambrientos de conocimientos”. Las filminas siguientes se destinan a la oferta de productos: tableros de control, diagramas de flujos, indicadores comparados, diseños de ranking que siguen las necesidades de cada call center, etc. En muchos call centers se da a conocer, por ejemplo, el ranking de ventas de los trabajadores de la campaña, del grupo en su conjunto y, así, se comparan con los colegas de otras latitudes del mundo: los call de Tucumán, Córdoba, Guyana, Filipinas, Costa Rica, India, Bangladesh, etc. También se conocen los “average”: métricas que comparan unos agentes con otros, los distintos colectivos de agentes del piso, del turno, los colectivos de agentes de las distintas provincias argentinas y otros países. Todas las combinaciones posibles de la comparación son ensayadas y colgadas o mostradas en alguna pizarra de imposible actualización.

Decíamos al comenzar este apartado que el control omnipresente contrasta con la ilegibilidad que cerca al trabajador de call center. Los trabajadores saben poco sobre la empresa para la que trabajan, poco sobre el colectivo al que pertenecen, el producto que venden o el servicio que prestan, la empresa y la ciudad o país del cliente al que atienden, y saben también poco sobre las fluctuaciones que registrará su salario y sus motivos. En fin, los trabajadores trascurren en esa cotidianeidad brumosa. En contraste, la empresa los registra íntegramente en sus tiempos, disposiciones, compromisos, palabras, etc. La legibilidad es tal que, en cierto modo, pretende volverlos transparentes. Los sobrecarga con marcas numéricas, los ordena y los compara de mil maneras posibles. Tan excedida está la legibilidad del trabajador que parece estar por escurrirse y mutar en su contrario.

²³³ Realizado en Colombia en 2002.

¿Quiénes controlan? Muchos, o demasiados. Siguiendo los relatos de trabajadores: está el supervisor, team o coordinador de cada grupo, quien suele caminar entre los pasillos controlando que cada trabajador esté en su puesto; luego, entre dos y cuatro más, sentados en máquinas, vigilando los desempeños de los monitores de los agentes y, según se requiera, haciendo escuchas sorprendidas; son también los “controladores de calidad” quienes hacen control de una cierta cantidad de llamadas de cada trabajador; también los clientes, a través de las encuestas enviadas por la empresa para “testear su nivel de satisfacción con el servicio”; y, finalmente, en algunos casos, los controles se realizan en paralelo por casas matrices de la empresa de call center y/o por las empresas contratantes del call center.

Un control de *objeto múltiple* (cuerpo, tiempo, interacción, resultado), y también *multidireccional* y superpuesto, a veces hasta contradictorio, disociado entre todos aquellos que enumeramos. Los indicadores y puntajes facilitan un desplazamiento del conflicto en sintonía con la noción de ‘*control técnico*’ de Edwards²³⁴, quien afirma que este modo de control reduce la confrontación directa ya que la supervisión puede camuflarse en la objetividad del número. Hay además, como lo señalan Morayta, Pirillo y Zukersfeld, complementariedad: control espacial por la distribución de los cuerpos en cuadrícula, dispositivos panópticos que recrean el ver-sin ser visto, control directo de los cuerpos por los supervisores, control probabilístico de las interacciones y de cada palabra, control de los tonos y del compromiso, control de resultados y de tiempos traducidos a números, memoria segundo a segundo de los controles mediante una “alianza de softwares y hardwares que transmite y graba todos los aspectos relativos a las comunicaciones digitalizadas”²³⁵.

Los trabajadores, muchos flamantes estudiantes universitarios, dicen en las entrevistas: “esto es el panóptico perfecto”, “Foucault se quedó corto porque no llegó a conocer un call”, “los call centers son la Gran Corporación Gran Hermano”.

La bibliografía que estudia el formato call center ha crecido considerablemente en los últimos años como consecuencia de su expansión y los movimientos de externalización y deslocalización que registra. Una abundante cantidad de debates se

²³⁴ Esta es la tesis central de Callaghan y Thompson (2001), quienes retoman dicha noción de Edwards para el análisis de los modos de control en los call centers. También se puede leer el trabajo de Del Bono y Bulloni (2007).

²³⁵ Morayta, Pirillo y Zukersfeld (2008: 14).

inscriben en lo que denominamos *perspectivas del poder y la resistencia*²³⁶ alternando las mismas polaridades allí descriptas: triunfo absoluto del capital, de un lado; resistencias reconvertibles e incapturables, del otro.

La línea de investigación más clara y polémica sobre el polo *poder* es la de Fernie y Metcalf²³⁷, quienes sostienen directamente que “la tiránica línea de montaje es como un picnic de estudiantes un día domingo comparada con el control que el management puede ejercer por intermedio de la telefonía computarizada”²³⁸. Desde esta perspectiva, el call center es la personificación más acabada de una *prisión electrónica*. En el polo opuesto, la posición invertida: la enumeración de minúsculas formas de sustracción que impiden dar por caducadas las resistencias²³⁹ y que, por lo general, refieren a los distintos usos del humor para erosionar la autoridad de las empresas. Se ensayan articulaciones y mediaciones de estas posturas polares en diversos escritos de Bain y Taylor²⁴⁰.

Por nuestra parte, continuamos con el desarrollo de los dos últimos elementos que constituyen el dispositivo de call centers tercerizados: *trabajador frontón* y *colectivos de trabajo parcelados y perecientes*. En ambos, en la reflexión en torno a la línea de fuerza general del dispositivo y en los capítulos 5 y 8 del presente trabajo iremos definiendo con mayor nitidez nuestro parecer sobre estas discusiones²⁴¹.

Trabajador Frontón

“Yo ya estaba literalmente quemado”.

“En determinado momento el cliente te resbala, ya no te importa si el tipo tiene cáncer, se está muriendo o es tartamudo”.

²³⁶ Ver Capítulo 1.

²³⁷ Fernie and Metcalf (1998).

²³⁸ Fernie and Metcalf (1998: 7).

²³⁹ Ver Rodrigues y Collinson (1995) y Mulholland (2004).

²⁴⁰ Taylor y Bain (2001 y 2003).

²⁴¹ Es complejo realizar comparaciones sobre aparentes idénticos formatos empresarios (el call/contact center) que se encuentran en lugares tan distantes a nuestra realidad como Inglaterra, Escocia, Irlanda o Australia. Eso no invalida alguna reflexión en línea comparada, siempre y cuando puedan ejercitarse en clave de las “diferencias de lugar” ya que son parte constitutiva -y no exógena- de estas empresas.

Los clientes a los que atienden los trabajadores de call center *suelen estar enojados*: porque el servicio o producto que compraron tiene problemas y llaman para reclamar o exigir soluciones, porque simplemente quieren realizar una consulta y se enfrentan a algo familiar para cualquiera que ha llamado por teléfono a una empresa: esperas, derivaciones y derivaciones, reiteradas confirmaciones de datos. Otras veces el enojo proviene del efecto generado por una llamada que irrumpe en su vida privada y azuza al potencial cliente en forma que lo irrita.

De este lado de la llamada está el “agente”, en atmósfera de ilegibilidad, sin “herramientas” suficientes para resolver buena parte de los problemas del cliente, dotado, en especial, de herramientas propias y anteriores al call center: una buena educación primaria y secundaria que le permite interaccionar con los clientes, pese a todo.

La interacción entre los trabajadores y los clientes suele estar *encorsetada*. Es el script (el guión) que referimos al evocar la neolengua²⁴² del call center: *fórmulas* de bienvenida y despedida, repeticiones de lo dicho por el cliente para dar sensación de atención, frases y *palabras prohibidas* como “lamentablemente” o “usted no me entendió”. Esta última debe ser reemplazada por un “no me explico bien”.²⁴³ A esta mera ilustración de un conjunto de limitaciones, que es mucho más numeroso, se deben adicionar las *omisiones, tergiversaciones y mentiras* que el trabajador debe sostener en una llamada: “decir que estás en Europa Uno”, “hacerle creer que trabajás en la empresa a la que llama”, es decir, no a la tercerizadora. Otras variantes: “si el cliente pregunta dónde estás no le tenés que mentir, le tenés que decir ‘no le puedo decir por razones de seguridad’”. El uso de giros idiomáticos que permiten que el cliente sienta que está siendo atendido por un compatriota: el “aló” chileno reemplazando el “hola” argentino, por ejemplo. También el entrenamiento del acento para asemejarlo lo más posible al del cliente.

²⁴² “La *neolengua* es limitar el alcance del pensamiento, estrechar el radio de acción de la mente [...] Palabras cortas y de significado inequívoco que pudieran pronunciarse rápidamente y que despertaran el mínimo de sugerencias en la mente del parlante. En relación con el nuestro, el vocabulario de la neolengua era mínimo, y continuamente inventaban nuevos modos de reducirlo [...] Desde luego, la neolengua difería de la mayoría de otros lenguajes en que su vocabulario se empequeñecía en vez de agrandarse. Cada reducción era una ganancia, ya que cuanto menor era el área para escoger, más pequeña era la tentación de pensar. En definitiva, se esperaba construir un lenguaje articulado que surgiera de la laringe sin involucrar en absoluto a los centros del cerebro”. 1984, George Orwell.

²⁴³ Para profundizar en las limitaciones impuestas al lenguaje se recomienda consultar Morayta, Pirillo y Zukersfeld (2008).

El cliente aparece durante la jornada de trabajo en cientos de voces a lo largo de un día. Aparece muchas veces *descargando su bronca* contra la empresa del producto o servicio comprado. *Embiste*, con esa bronca que se acrecienta a medida que confirma que “nadie le va a solucionar nada”, contra la única voz a la que puede acceder: la del trabajador del call center.

Entre los trabajadores de call centers offshore existe una conciencia plena respecto de los motivos que explican el crecimiento de los call centers tercerizados y más aún de los offshore: “somos más baratos”. En muchos casos, lo han confirmado chateando con colegas de otros países. “A nosotros nos pagan la quinta parte de lo que le pagan a un norteamericano o a un europeo. Ese es el único motivo por el que vienen”. “Vienen a explotarnos a nosotros que rendimos más porque estamos más muertos de hambre”. También señalan que, además de “baratos”, “estamos calificados”, “somos una cantidad muy importante de jóvenes que hablamos muy bien el inglés”.

La ira del cliente estafado por una empresa suele también adoptar la forma del *racismo* frente al trabajador offshore: “pasame con alguien que sepa hablar inglés, sudaca ignorante”, “el racismo es como una constante muy fuerte en todos los call centers bilingües, lo sufrís como otra cosa más del call” y “cada dos por tres me ligo un ‘fucking india’ porque ellos piensan que todos los call centers están en la India”.²⁴⁴

Una peculiaridad, reiterada en muchas entrevistas, y también imprevista en el trabajo de campo (es decir que no fue indagada en forma directa) está dada por la descripción de un *cliente de bajo poder adquisitivo*: “nosotros atendemos gente de muy pocos recursos, que tiene un plan muy barato allá”, “me daba mucha pena no poder resolverle el tema del débito, ¿viste? Porque yo atendía personas que tenían servicios de 9 euros al mes. Era el tipo que iba y esperaba a cobrar para depositar en la cuenta los 9

²⁴⁴ En una nota de investigación periodística realizada por Natali Schejtman publicada en la revista *Radar* se transcriben numerosos testimonios de trabajadores de call centers. Uno de ellos resulta ilustrativo de lo que estamos analizando: “trabaja atendiendo en inglés en un call center offshore. En su caso, también tiene que decir que está en Minnesota y recibir llamadas de personajes de Estados Unidos que le reclaman por una tarjeta de descuentos: ‘de movida los chabones te dicen que quieren hablar con un nativo. Vos les decís que estás en Minnesota y te boludean [...] Te pueden llegar a retar porque no llamaste al cliente suficientes veces por su nombre de pila. Pero hay muchos chabones que te llaman de Estados Unidos y son afganos, por ejemplo, y se llaman por ejemplo Krajmajtaj y entonces les decís Kraj y te descuentan puntos por eso. También te dicen que no los tenés que interrumpir. Tenés que tirar frases prehechas que son estúpidas como *entiendo tu frustración*. El chabón está re-caliente, te está diciendo que vos sos un hijo de una gran puta [...] Perdón Kraj, entiendo tu frustración porque no recibiste el descuento de 1% en algún producto inservible...” *Página 12 (29/04/07)*.

euros”. Y también, en una suerte de racismo en espejo, afirmaciones como estas: “es que la gente que llama es muy maleducada, son personas sin educación y te tratan mal porque están resentidos”, “serán muy norteamericanos pero están en lo más bajo allá, en el peldaño más bajo”.

En determinado momento estas empresas se nos aparecen como la composición de una *cadena de externalizaciones* cuyo principio motor es el abaratamiento máximo de los efectos indeseados de la realización del valor de cambio de la mercancía. El abaratamiento máximo de la *resaca* de la venta.

Para concretar la idea, un ejemplo: esos celulares desparramados masivamente en centenas de góndolas y puestos comerciales de los que nadie se hará demasiado responsable tras la venta y en los que se estampará algún número telefónico sólo como mímica del respeto a los “derechos de usuarios y consumidores” y, tras marcarlo, se escucharán las voces del *trabajador frontón* diseminadas por las numerosas periferias, allí puestas para receptar las arremetidas del caso.

La pregunta que se impone es: ¿las empresas acudirán a la cadena de externalizaciones para la atención de *cualquier* cliente, o los call centers de la cadena esquilmadora atenderán a sus *mejores* clientes?²⁴⁵

El relato de una trabajadora del call nos brinda otros elementos para profundizar en el análisis del trabajador frontón: “pero además te enfrentás a situaciones... a mi me han llamado... me llamó una mujer que me dice ‘mirá, necesito que mi teléfono ande porque mi marido me golpeaba, lo dejé, me escapé y me está persiguiendo y necesito que el teléfono ande para llamar a la policía...’ A vos te enfrentan a esa situación y sabés que la compañía es una porquería, que no le va a dar el servicio que le corresponde a esa persona y la mina te está diciendo... no te está jodiendo... te está diciendo ‘dejé a mi marido, el chabón me golpeaba, estoy con mi hija y tengo miedo que me venga a buscar...’ La impotencia que a vos te genera no poder ayudar a esa mujer y el chabón [supervisor] te dice ‘*pero a vos, ¿por qué te importa alguien que vive a 10 mil kilómetros de distancia?*’, ‘porque es una mina que se peleó con el marido... ¿vos no me entendés?’ Es esa desvinculación... porque vos estás tratando de atender, pero de verdad, al cliente y no podés...”.

²⁴⁵ Vale agregar, ¿serán clientes de mercados competitivos o los clientes de elecciones reducidas por estructuras oligopólicas los atendidos en los call tercerizados y de deslocalizaciones diseminadas?

Al mismo tiempo que en la empresa managers, publicidades y murmullos hablan de la necesidad de mejorar la calidad de la atención, se sostiene que el cliente no importa nada. En forma simultánea se afirma que hay que concentrar la atención en lo que dice el cliente mientras titila en rojo el minuterero y llega el warning: “cortá la llamada”. Al unísono dice la empresa “trato personalizado” con el cliente y sanciona la interacción “fuera de script”. Podríamos seguir definiendo el tortuoso y “laberíntico mundo del *doblepensar*”²⁴⁶ impuesto a los trabajadores de call centers, sin embargo, seríamos redundantes.

De los testimonios de los trabajadores se desprende un *doble momento*. En el primero, que puede iniciarse con un *deslumbramiento infantilizado*, se pone esmero en la atención al cliente. Los trabajadores sienten que esa voz pertenece a una persona de carne y hueso. En algún sentido se *identifican* con esos usuarios y consumidores. Muchas veces los que venden dicen: “yo les informo todo, igual a como me gustaría que me informen a mí”. Otras veces: “la persona se enoja y tiene razón porque la empresa lo está cagando y a mí me ha pasado un montón de veces y da bronca”.

En ese primer momento piensan que su trabajo es *atender al cliente, no despacharlo; resolver su problema, no tragar su catarsis*.

La acumulación de cierto tiempo en el call los lleva a alternar ambas, a afrontar un trabajar dicotomizado, a una *disyuntiva entre presiones opuestas* que esmerilan su jornada y su cabeza en muchas de las llamadas que pueden realizar o recibir en un día normal de trabajo. Porque son muchos los clientes que llaman “fuera de las opciones que pueden ser resueltas, el resto es rebote”. Porque, como nos decía otro trabajador ya citado, la mayoría de los problemas que tienen los clientes son irresolubles.

²⁴⁶ “Winston dejó caer los brazos de sus costados y volvió a llenar de aire sus pulmones. Su mente se deslizó por el laberíntico mundo del *doblepensar*. Saber y no saber, hallarse consciente de lo que es realmente verdad mientras se dicen mentiras cuidadosamente elaboradas, sostener simultáneamente dos opiniones sabiendo que son contradictorias y creer sin embargo en ambas; emplear la lógica contra la lógica, repudiar la moralidad mientras se recurre a ella [...]; olvidar cuanto fuera necesario olvidar y, no obstante, recurrir a ello, volverlo a traer a la memoria en cuanto se necesitara y luego olvidarlo de nuevo, y, sobre todo, aplicar el mismo proceso al procedimiento mismo. Esta era la más refinada sutileza del sistema: inducir conscientemente a la inconsciencia, y luego hacerse inconsciente para no reconocer que se había realizado un acto de autosugestión. Incluso comprender la palabra *doblepensar* implicaba el uso del *doblepensar*”. 1984. George Orwell.

Una aplicación muy interesante de las nociones “neolengua”, “doblepensar” y “paracrimen” al estudio de la cultura corporativa puede consultarse en Willmott (1993).

El *segundo momento* expresa la imposibilidad de sostener la dicotomía y tiene dos derivaciones predominantes, a las que podemos llamar *trabajador-quemado* y *trabajador-distanciado*.

El *trabajador-quemado* nos recrea situaciones de llanto en el call: “me acuerdo que lloraba casi todos los días, lloraba sin poder parar. Nunca volvería a trabajar en un call”. La descripción del call está más bien sobrecargada de adjetivos como “estresante”, “agobiante”, “asfixiante”, “sofocante”, “desesperante”. Los trabajadores afirman que el call los volvió “irritables”, “nerviosos”, “como un vegetal, cansado de quejas y presiones”, que “el call te produce un desgaste mental”, “es tan alienante, estás tan aturdido”, “quedás tan cansado”. Es usual también que estos trabajadores se sientan fuertemente incomprendidos: “porque, si yo digo, ‘trabajo de albañil’ todo el mundo sabe lo que es, pero si yo digo ‘trabajo en un call center...’ ‘¡ah!, ¡vas a estar bárbara sentada en una computadora con una vinchita!’”. Otros afirman: “entonces te dicen: ‘¿cómo que no podés estudiar si trabajás seis horas por día?’ Como si el call fuera ganar la lotería”.

Estas experimentaciones desembocan con demasiada frecuencia en el llamado *burn out*²⁴⁷. Una trabajadora se asesoró con un psiquiatra y explica del siguiente modo los burn out: “si vos tenés una cosa en tu vida personal que te desestabiliza, tu cabeza ya está en una situación más endeble y ya está... ahí te quebrás. Si vos venís mal porque te está yendo mal en la facultad o [...] lo que sea... y llegás y tenés a cinco chabones que te bardearon seguidos, ¿cómo no te vas a poner a llorar? Ya venís mal y te bardean, te bardean y te bardean, y sos una persona, y te quebrás... Y además vos estás en un trabajo que te exige la diversificación constante de la atención y de las capacidades cerebrales, que es lo que genera la fatiga cerebral. Vos estás haciendo lo mismo; estás escuchando al cliente, estás hablando en otro idioma, siguiendo el sistema operativo con el que trabajás, siguiendo la planilla de calidad [...], pensando en el relojito porque a vos el chabón [cliente] ya te habló cinco minutos y no te dejó meter bocadillo y vos

²⁴⁷ “De hecho, un 30% del total de empleados padece síndrome crónico de estrés, según aseguran los especialistas [...] ‘Durante mi paso por un call center conocí casos de licencias psiquiátricas de chicos de 18, 19 años, ataques de pánico, fobias, agarofobias, problemas psicológicos importantes por la mala contención que hay hoy en este sector’, señaló la gerente de Marketing de Mitrol, Valeria Pérez Silveira, y aclaró: ‘No por mala intención sino porque la tarea diaria no les deja tiempo a las personas que tienen que ocuparse de esa contención del que tendría que ser su foco de interés, que es contener a los chicos que están brindando el soporte telefónico’” *Infobae*, 10 de octubre de 2007.

tuviste que escucharlo... digo, ese exceso de capacidades... Las cosas que no podés decir [...] y el tipo te putea y vos seguís ‘usted, usted y usted’, ¡¡y lo tenés que hacer!!”.

El *trabajador-distanciado*, en cambio, es el que sostiene la segunda frase del epígrafe. Es quien de manera consciente ha bloqueado un *escuchar activo*. No realiza especulaciones sobre las razones del cliente. No lo escucha más que pasivamente para cumplir con métricas y planillas de calidad. Cuando hay contradicción de penalidades pondera lesiones, y aún en medio de la turbación por la confusión del lugar ilegible, este tipo de trabajador prefiere las *penalidades-disciplinarias* y evita las *penalidades-débito* ya que estas últimas actúan hurtándole salario o, quizás sea más preciso decir, dada la ilegalidad de la sanción monetaria, *robándole* salario: el bono que se descuenta, el premio que no se otorga, el tiempo que deja de computarse como tiempo de logueo.

Este tipo de trabajador es el que percibe que el transcurrir del call es de supervivencia, con lo cual en decenas de llamadas la lógica es de enfrentamiento: “su problema o tu salud”. “Tu cabeza o el televisor de la señora”, recrea Meradi²⁴⁸ como disyuntiva del call que conoció.

“Vos pasás por varias etapas: al principio estás contento, hablás con el cliente, interactuás, ya después no te interesa tanto y ya después no te importa nada”. “¿El cliente? Son la nada absoluta y entonces te chupan un huevo”, “un adversario al que tenés que vencer cada segundo y ganarle en tiempo”, “soy indiferente, punto”, “estamos todos con el mute: ‘este viejo de mierda’”, “tratás de pasar el día y te cagás de risa de lo que le pasa al cliente”. “Para poder aguantar y estar, y no dejar tu salud ahí, te tiene que empezar a resbalar todo lo que te dicen. Eso pasa a veces, por eso tampoco quieren que estés mucho tiempo, porque te empezás a enfermar o bien te empieza a resbalar todo y ya no te importan tanto las presiones, de última que te echen o te vas”.

Sobre la empresa afirman: “en el call, nadie se come una”, “es muy poca la gente en el call que puede tener la camiseta puesta”, “todos somos conscientes de que nos están cagando”, “lo común es cagarte de risa del verso del call”.

Una des-identificación resentida que preserva la subjetividad de los trabajadores y que, en algunos casos, logra externalizaciones que darán lugar a resistencias individuales y colectivas, como veremos en próximos capítulos. Como señalamos al revisar las tesis de Fleming y Spicer: “los lugares de trabajo de la modernidad tardía

²⁴⁸ Meradi (2009).

están repletos de trabajadores que no creen en los roles que desempeñan y activamente se des-identifican de la autoridad, la organización y sus productos”. Deberíamos agregar, en especial, de sus clientes, siendo este el punto de mayor debilidad en tanto expresión de una suerte de *desviación del conflicto laboral*.

Colectivos de trabajo parcelados y perecientes

“Estar en el call es estar yéndote”.

“Al que asoma la cabeza se la cortan”.

El modo de existencia colectiva del trabajo en un call center transcurre parcelado y pereciendo a gran velocidad.

Los colectivos parecen porque las renunciadas y los despidos, como se ilustra en el epígrafe, alteran la composición de sus integrantes. Los call centers son *estructuras expulsivas*: los trabajadores, o están yéndose, o ante cualquier amague de resistencia son despedidos.

Las renunciadas son tan habituales que sorprende. Los motivos son variados: “no me gustaba tener que pedir permiso para ir al baño, no me gustaba tener quince minutos para comer, no me gustaba no hablar con nadie en el trabajo, no me gustaba no tener herramientas para poder hacer bien mi trabajo, extrañaba a mis compañeros del entrenamiento, no lo aguanté más”. Muchos trabajadores nos cuentan que otros compañeros se fueron en épocas de examen en la facultad, o tras haber juntado cierta cantidad de dinero para vacaciones o para comprarse alguna cosa. La tasa de rotación de personal en los call centers es muy superior a la de otras actividades laborales²⁴⁹.

Los relatos sobre las experiencias de trabajos previos al del call center pueden ser cuantiosos en exiguas cantidades de tiempo. En algún caso, en el que la tendencia se

²⁴⁹ No existe información oficial sobre las tasas de rotación o turnover en los call centers. La información disponible no resulta confiable ya que no se encuentran referenciadas las fuentes ni las formas de calcular el indicador. De todas formas, a título indicativo y destacando los reparos del caso, según aproximaciones de diversas publicaciones especializadas de estas empresas, las tasas de rotación de la actividad oscilan entre el 25% y el 40% anual. Según información publicada en el diario *Infobae*: “Sólo en la Ciudad de Buenos Aires, rotan entre 200 y 300 personas por semana, las que en la mayoría de los casos no regresan a trabajar en esta industria, compuesta en un 70% por jóvenes de entre 18 y 24 años”. “Según datos del Ministerio de Trabajo, un 52,4% de los motivos de desvinculación en esta industria es por decisión del trabajador y, en la gran mayoría de los casos, quienes se van no quieren volver, ni siquiera en un largo plazo”. *Infobae*, 10 de octubre y 30 de noviembre de 2007.

encuentra extremada, un trabajador se desempeñó en ocho empresas a lo largo de diecisiete meses. Los trabajos que mencionan, en los casos en los cuales el call center no fue el primero, se parecen: promotores callejeros (puertas blindadas, seguros de vida, de servicios de emergencia médica), vendedores de teléfonos celulares, empleados de empresas de servicios de comida rápida, vendedores de shopping, ayudante de peluquería, empleado en quiosco de barrio, delivery o repartidor de comida (pizzerías y heladería), camarera, encuestador, data entry, cobrador en boleterías de ferias o de espacios de entretenimiento en temporada alta (feria de los chicos y zoológico), empleado de lavadero de ropa, cartero, empleado en un locutorio, producción y venta de collares entre conocidos.

Una “*inestabilidad estable*”, como es definida por Virno²⁵⁰, es lo que la asemeja. Una *iluminación general de precarización* asemeja cada parada de ese tránsito. En trabajos anteriores²⁵¹ analicé los debates sobre el tránsito entre sociedades disciplinarias y sociedades de control en diversos autores²⁵². Deleuze destacaba, por ejemplo, el pasaje del encierro al circuito abierto: “la conquista del mercado es hecha arrebatando control y ya no por entrenamiento disciplinario”. La discusión es extensa y, por supuesto, abarca rasgos múltiples que no pretendo aplicar al conjunto del dispositivo. Sin embargo, es interesante analizar esta *alta rotación* del call center como una forma de abonar las reflexiones sobre el modo contemporáneo de articular disciplina y control. Angelis²⁵³, reflexionando en este terreno, define la *figura del panóptico-fractal* y afirma: “es como si los individuos que están siendo inspeccionados en el panóptico de Bentham tuvieran también la elección de dejar sus lugares de confinamiento, pero tan pronto como salen por la puerta principal, entran en otro panóptico. Es en este contexto que debemos estudiar la retórica de la flexibilidad [...]”.

La fórmula que subyace a esta figura del panóptico frontal puede ser enunciada como *políticas de liberalización y carácter continuo de los cercamientos*, algo que se insinuaba en la siguiente afirmación de Foucault: “se trata también de mostrar cómo se

²⁵⁰ Virno (2003).

²⁵¹ Abal Medina (2005 y 2006).

²⁵² Deleuze (1991), Hardt y Negri (2003), López Petit (1994). En estos casos las discusiones suelen retomar los desarrollos de Foucault sobre disciplina y biopoder y los marxistas en torno a la subsunción formal y subsunción real del trabajo al capital.

²⁵³ Angelis (2002).

pueden desencerrar las disciplinas para hacerlas funcionar de manera difusa, múltiple, polivalente en el cuerpo social entero”²⁵⁴.

El call center concentra un 70% de trabajadores de entre 18 y 24 años. Un grupo importante inicia allí su experiencia laboral, los otros llegan luego de varias experiencias en estos lapsos breves de tiempo. En todos ellos se produce una experiencia común en torno a la relación capital-trabajo. Es llamativo, por ejemplo, que al igual que el trabajador primerizo en el call, aquel que llega luego de varios empleos, no conozca al sindicato que sucesivamente le fue correspondiendo, y que en ningún caso haya interactuado con un delegado sindical en los establecimientos empresariales. Es llamativo también lo que sostiene una trabajadora: “me parece que nosotros somos una generación así, que sobrevaloramos muchas cosas simplemente porque crecimos sin ellas [...] la precarización está dentro tuyo y te parece un lujo tener una obra social y no te parece un derecho”.

La inestabilidad estable y la liberalización cercada tienen también contrapartidas de desobediencia. La alta rotación puede traspasar los límites empresarios y convertirse en un obstáculo. Dice Virno que “los conflictos sociales que se manifiestan no sólo y no tanto como *protesta* sino sobre todo como *defección* (o, por retomar la expresión de Albert Hirschman, no como *voice* sino como *exit*) son un terreno para la cultura de la Desobediencia”²⁵⁵. Continuaremos desarrollando esta idea en el próximo capítulo.

Antes de referir a los despidos como segundo rasgo de la estructura expulsiva de estas empresas vale ilustrar este ánimo de fuga liberadora que circula entre un núcleo de trabajadores con un testimonio: “mirá, te voy a explicar algo, *cuando alguien se va de un call, es una alegría que invade a todos*, o sea, todos te felicitan porque vos al fin vas a dejar el call center”.

Las experiencias de organización de los trabajadores tienden a ser devastadas con *despidos masivos*. Tres organizaciones de trabajadores de call centers que hemos estudiado en el marco de esta investigación²⁵⁶ nos permiten confirmar la apelación al despido discriminatorio: *Teleperforados*, *Qualquemados* y *La Chispa*. En esta última, la

²⁵⁴ Foucault (1989: 202).

²⁵⁵ Virno (2003: 102).

²⁵⁶ Ver, en especial, el Capítulo 8 de esta tesis.

sentencia judicial²⁵⁷ del caso Amancay D'Oliveira contra ActionLine lo comprueba a través de un análisis meticuloso y exhaustivo de diversos elementos probatorios, testimoniales y documentales, y exige la reincorporación de la trabajadora. Durante varios meses la empresa incumple la sentencia judicial y opta por el pago de la multa²⁵⁸. Actualmente la trabajadora se encuentra reincorporada.

En este sentido queremos destacar que estas empresas ejercitan la expulsión de trabajadores como parte de las asimetrías que definen la relación capital-trabajo: la posibilidad de darse un lugar propio les permite crear una cesura y ejercitar una estrategia de vinculación con *el afuera*: qué internalizar y qué expulsar²⁵⁹.

Es interesante destacar que la alta rotación de trabajadores puede ser ventajosa para las empresas cuando se van los “ya quemados”, los de “bajo rendimiento”, pero también fuertemente desventajosa cuando se van los “mejores”²⁶⁰. La composición entre unos y otros puede alterarse y generar pérdidas empresarias. Es allí donde cabe, en parte, la afirmación de Virno²⁶¹: “el éxodo del trabajo asalariado no es un gesto

²⁵⁷ Sentencia Definitiva Nro. 12.105. Expediente Nro. 10.659/2007. 15 de noviembre de 2007. Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo Nro. 16. Poder Judicial. El fallo es extenso y sumamente documentado, transcribimos aquí sólo un pequeño fragmento: “sobre la base de las consideraciones expuestas y teniendo en cuenta también el generalizado temor a realizar actividades de corte gremial en el ámbito de la empresa expuesto por los testigos propuestos por la demandante, sin que sus dichos hubieren merecido impugnación concreta por parte del empleador (arts. 386 y 456 de C.P.C.C.N.), concluyo que en el caso se ha demostrado acabadamente el desarrollo de actividad típicamente gremial por parte de la actora, así como la actitud del empleador claramente proclive a desalentar la organización gremial de los trabajadores en el seno de la empresa, lo cual permite tener por configurado un claro cuadro indiciario que otorga suficiente respaldo al reproche de discriminación sobre el que se estructuró la demanda”.

²⁵⁸ Es destacable, como será analizado más adelante, que el proceso de defensa de la trabajadora, integrante de la organización La Chispa, es llevado adelante por abogados del Taller de Estudios Laborales (TEL), cuyo objetivo es el fortalecimiento de experiencias de organización de trabajadores en sus lugares de trabajo.

²⁵⁹ He analizado con cierto detalle la significación de la dimensión espacial para el estudio de la relación capital-trabajo en Abal Medina (2005 y 2006).

²⁶⁰ Existen estudios de consultoras que analizan cuál es el perfil de empleados que tienden a irse de las empresas y en qué contextos sociales. Se construyen indicadores que asocian el índice de abandono voluntario con las tasas de desempleo y otros destinados a mediciones sobre “modelos de rotación” y formas de maximizar el retiro voluntario del “empleado de bajo rendimiento” y la retención del “empleado de alto rendimiento”. Ver Stheel, Griffeth y Hom (2003).

²⁶¹ Virno (2003: 124).

cóncavo, y menos algebraico. Huyendo, se obliga a la construcción de distintas relaciones sociales”.²⁶²

La necesidad de contar con planteles de personal numerosos (cuantitativamente) y que, a su vez, cumplan con los requisitos generales de habilidades lingüísticas, adaptación y conocimiento de tecnologías y, en muchos casos, conocimiento de idiomas extranjeros, hacen que la política de selección de personal no pueda ser tan selectiva. La alta rotación acentúa esta debilidad relativa de las empresas estudiadas. Por este motivo, el rasgo más característico para asegurar la sujeción del trabajo en sus establecimientos es más el despido que la selectividad al momento de la internalización. “El problema, más que la rotación, es encontrar suficiente personal que quiera trabajar en un call center”, sostenía una representante de una consultora dedicada a asesorías en recursos humanos de call centers.

Hasta ahora, renunciadas y despidos refieren a dos formas de afectar el colectivo: por un lado, su *desvanecimiento continuo* y, por otro, el *impedir* que se constituyan grupos-fusión, es decir *existencias colectivas resistentes* al capital. Ambas formas remiten al carácter pereciente.

Ahora, y para terminar, queremos referir a la *parcelación del colectivo*, que se ejercita de modos diversos: la distribución espacial (cuadrícula en boxes), la fijación de un trabajador por box, el distanciamiento auditivo a través de la vincha, la intensificación estrujada del tiempo llamada tras llamada que impide las relaciones con los otros trabajadores, los controles que las penalizan.

Por eso tal vez la importancia que adquirió para quien escribe la siguiente afirmación de una activista de call center: “para mí *el acto de subversión más grande [...] fue socializarme con el otro*”²⁶³.

Existe también una particularidad vinculada con el carácter que adopta el trabajo en el call center. Me refiero a la *escasez relativa de relaciones interpersonales* requeridas para su realización cotidiana y, a su vez, la menor interdependencia entre los trabajos realizados por cada agente. Es posible que ambos complementen la forma parcelada de transcurrir las relaciones en el call center.

²⁶² En el caso de los call centers el éxodo de composición desventajosa puede detonar también la deslocalización del call hacia lugares con mayores niveles de desempleo, el factor de retención más efectivo.

²⁶³ Ver Abal Medina, Arias, Crivelli y Diana Menéndez (2007).

Para ilustrar brevemente lo dicho basta realizar una comparación con el trabajo en los supermercados, el de los cajeros, por ejemplo. No sólo deben contar con cambio, cinta en sus máquinas, scanners y cajas funcionando correctamente, bolsas, productos de limpieza, etc.²⁶⁴ También, a lo largo de la jornada, su trabajo requiere de una comunicación permanente con otros trabajadores: con el cadete que arma los pedidos en los cestos, quien además le dicta los números de los canastos para que se asiente esa información en un comprobante, con el cadete que averigua una y otra vez los códigos de barra faltantes o dañados, que también repone en las góndolas los productos que los clientes desisten de llevar, con quienes acomodan los changuitos que -de mantenerse amontonados- entorpecerían el trabajo de la caja, con el “greeter” que distribuye a los clientes cuando se acumulan en forma desigual. Además, los permisos de compras que superan ciertos montos son verificados por la auxiliar de línea de cajas, tienen que pedir cambio toda vez que se les acaba, comprobar los billetes dudosos, y cerrar la caja cuando la cajera requiere interrumpir su actividad. Y, aunque sin vinculación directa y cara a cara, en el transcurso de la jornada se producen otros entrelazamientos entre diversos trabajos del supermercado: cada producto mal pesado, precio equivocado, ausencia de código de barras, productos mal embalados que manchen las cajas, etc., complican en forma directa el trabajo de la caja.

Si recordamos la fábrica Allied Corporation analizada por Burawoy a raíz de su trabajo de investigación etnográfico como maquinista, podríamos recuperar un *tejido denso de relaciones cotidianas en el lugar de trabajo*. Al describir su jornada como maquinista que realiza un trabajo a destajo, señala la fuerte contradicción entre el dominio de la máquina y la dependencia de otros²⁶⁵: el encargado del cuarto de herramientas, el inspector, el repartidor, el conductor de carretillas, el trabajador que completa las fichas de producción, el que asigna la pieza y cantidad a producir, etc. Todas estas relaciones, sumadas a las que mantuvo con otros maquinistas y con aquel que lo reemplazaba en su propia máquina al siguiente turno, son recreadas en múltiples anécdotas que destacan la construcción del *trato* como parte necesaria del desarrollo del trabajo. El trato con el encargado de herramientas, la habilitación para ingresar al cuarto y auto-abastecerse de las herramientas para evitar las demoras, la reserva de la

²⁶⁴ Hasta aquí la necesidad de contar con vinchas, computadoras, programas, buenas bases de datos, etc. es similar a la de los trabajadores de call center.

²⁶⁵ “En primer lugar, la dinámica se inscribe en las relaciones en el ámbito de la producción, es decir, en la coexistencia de una autonomía de los trabajadores respecto de sus máquinas con su dependencia respecto del personal auxiliar” (Burawoy, 1989: 215).

herramienta en mejor estado, la construcción de una *relación de confianza* y finalmente de afecto con ese encargado se vuelve ostensible a lo largo de todo el texto. Pero el trato, más allá del ejemplo, se crea una y otra vez en diversas instancias de trabajo y también de descanso (como los almuerzos numerosos en los que se agrupaban entre maquinistas que utilizaban máquinas similares).

En los call centers estudiados, en cambio, el trato, las relaciones cotidianas, se encuentran notoriamente acotadas: “llegás, buscás una computadora, te logueás, te aparece tu perfil, es decir lo que tenés que hacer en el día: atendés llamada, llamada, llamada, parás 5 minutos, vas al baño, volvés, llamada, llamada, llamada, parás 15 minutos y empezás a sentir que te falta menos para irte, te sentás otra vez: llamada, llamada y te vas”. Este relato es ilustrativo aunque aborte en exceso cualquier referencia a relaciones que sí se producen diariamente. Sin embargo, este tipo de actividad las ha minimizado completamente. El trabajador no necesita mayores interacciones que las que mantiene con su computadora y los softwares y, por supuesto, con los clientes.²⁶⁶

La lógica a la vez *expulsiva y dispersiva* que singulariza a estos lugares de trabajo debilita las relaciones sociales y con ello las posibilidades de constituir colectivos resistentes al capital. Y esto, pese a la fuerte concentración de cuerpos en un mismo espacio de trabajo.

Reflexiones finales: la esquilma como singularidad del dispositivo

“Esquilmar”, retomando dos de sus acepciones, es: “agotar una fuente de riqueza sacando de ella mayor provecho que el debido” y “chupar con exceso el jugo de la tierra”²⁶⁷.

²⁶⁶ Al reflexionar sobre este “debilitamiento del trato” no puedo evitar una asociación con la figura del “campesino parcelario” a la que refiere Marx en el *18 Brumario de Luis Bonaparte*: “los campesinos parcelarios forman una masa inmensa, cuyos individuos viven en idéntica situación, pero *sin que entre ellos existan muchas relaciones*. Su modo de producción los *aisla* entre sí, *en vez de establecer relaciones mutuas* entre ellos [...] *Su campo de producción, la parcela, no admite en su cultivo división alguna del trabajo* ni aplicación alguna de la ciencia; *no admite, por tanto*, multiplicidad de desarrollo ni diversidad de talentos, ni *riqueza de relaciones sociales*. *La parcela*, el campesino, su familia; y, *al lado, otra parcela*, otro campesino y otra familia... *Así se forma la gran masa* de la nación francesa, por la simple suma de unidades del mismo nombre al modo como, por ejemplo, las patatas de un saco forman un saco de patatas”. Marx, K. (1992: 311-312).

²⁶⁷ De acuerdo con el *Diccionario* de la Real Academia Española.

Por *esquilación inmediata* entiendo un modo específico de reproducción de la relación capital-trabajo que opera extrayendo plusvalor y apropiando riqueza social de ciertos territorios, transgrediendo los límites de asimetría existentes. Su adjetivación, inmediata, pretende definir a la vez la *rapidez* con la que se esquila el colectivo de trabajo y los recursos públicos del lugar como la *ausencia de horizonte de largo plazo* que caracterizan a la actividad en cuestión.

En este capítulo abordamos con cierto detalle las prácticas que hacen posible la esquilación del colectivo de trabajadores. La mención sobre el modo en que esta última opera sobre los Estados procurándose diversos beneficios ha sido tratada con máxima brevedad. Sin embargo, resulta determinante para comprender el funcionamiento de la línea de fuerza general del dispositivo. Difícilmente un Estado que llega a destinar parte de los recursos públicos, signados por la escasez intensificada de la periferia, al financiamiento parcial del traslado, salarios de varios años, alquiler, refacciones, propaganda y que, además, otorga exenciones impositivas varias y rebajas de tarifas de servicios a algunas de las empresas de call centers más concentradas del mundo, pueda o se proponga controlar, por ejemplo, el cumplimiento de la legislación laboral. Y podríamos mencionar dicha legislación como una de las traducciones posibles a la idea definida antes de “transgredir los límites de asimetría existentes”.

El proceso esquilador se produce y tiende a intensificarse en esos lugares que, sometidos a la globalización, pueden “hacer la diferencia”. Y esa diferencia combina dos cuestiones. La suficiente *debilidad* contemporánea que facilita la esquilación (por ejemplo, tasas elevadas de desempleo) y, a su vez, dadas las características más propias del call center offshore, la capacidad de garantizar poblaciones adecuadas en habilidades lingüísticas, tecnológicas e idiomáticas. El call center requiere una población calificada aunque el proceso de trabajo sea descalificante por la propia característica de la esquilación que actúa *resintiéndose-quemando* saberes. Este proceso que ocurre, por ejemplo, cuando el lenguaje deviene en un guionado automatizado (script). Entre las facilitaciones estatales es importante destacar el cuestionable encuadramiento sindical de la mayoría de estas empresas en los sindicatos de comercio de las distintas regiones. De esa forma los trabajadores de call center pierden los derechos que otros convenios establecen al trabajo de atención telefónica y, a su vez, quedan sometidos al amparo de una forma sindical que básicamente se ha ausentado de su escena cotidiana de trabajo.

La noción de Harvey, “acumulación por desposesión”²⁶⁸, es de máxima utilidad para dar cuenta de este proceso que acompaña el de la relación capital-trabajo en los establecimientos empresariales. Harvey retoma a Luxemburgo cuando destaca el “*doble carácter de la producción*”: la extracción de plusvalía y, a la vez, la activación del tipo de procesos que Marx describió a través de la noción de “acumulación originaria”. La idea de “originaria”, dice Harvey, hace que esos procesos de acumulación -basados en la depredación, el fraude y la violencia- parezcan pretéritos y que su eficacia se reduzca al pasado que fundó el orden social capitalista. Sin embargo, son procesos que se actualizan y reproducen de modos diversos, en forma simultánea a la generación de plusvalía. Son procesos simultáneos y, además, ligados entre sí.

Las condiciones de posibilidad que operan para potenciar la esquilación inmediata son la alta movilidad de sus capitales²⁶⁹ y el uso intensivo de mano de obra. Ambas fundan el corto plazo como horizonte y como herramienta de presión social: levantan sus máquinas y se van, es la sombra que dejan entrever mientras están.

Al analizar el funcionamiento del dispositivo en los establecimientos definimos los siguientes elementos: infantilización del trabajador, ilegibilidades, tiempo estrujado y control extendido, trabajador frontón, y colectivos parcelados y perecientes. Si todos ellos contribuyen a un modo singular de transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo en estas empresas, no todos ocupan un lugar nuclear en el dispositivo.

La infantilización del trabajador es, a mi entender, el menos nuclear aunque logra afectaciones sobre los trabajadores que facilitan la línea de fuerza general. Dijimos que su eficacia reside en especial en el *momento iniciático*, aún cuando perdure luego en jirones, entre estrujamientos e ilegibilidades de la jornada de trabajo. Al leer alguna bibliografía extranjera sobre este elemento, en especial a Fleming y Spicer, encontramos una cantidad de indicios en las descripciones empíricas de esos call que nos permiten sostener que aquí esta práctica está al menos empalidecida²⁷⁰. Una de las características de la globalización y la movilidad de estas empresas es que se producen

²⁶⁸ Esta noción es aplicada por Maristella Svampa para definir diversas actividades en expansión en nuestro país, como la actividad minera. Asimismo, es ponderada en sus trabajos sobre los modelos de desarrollo actualmente en pugna en la Argentina.

²⁶⁹ Sin fijaciones, ya que su capital fijo es trasladable.

²⁷⁰ Por ejemplo, encontramos en la transcripción del testimonio de un trabajador una descripción de la decoración del call center: paredes pintadas de colores alegres y brillantes, con murales o dibujos de personajes de moda. Se trata de un irrisorio ejemplo que habla de una práctica que se ejercita con una sofisticación mayor y que sería difícil encontrar en los call aquí estudiados.

intercambios permanentes entre ciertos cuadros gerenciales que van desde la casa matriz hasta los lugares de destino de las deslocalizaciones para formar y empoderar a la gerencia local. En este sentido, existen prácticas que simplemente traspasan con la intensidad y las posibilidades que lo local habilita. Más allá de esta reflexión, lo cierto es que la infantilización es potente en su “bienvenida” al trabajador. Tiene la potencia de la mayor pregnancia que adquiere el momento iniciático. Y digo iniciático queriendo destacar a la vez el inicio de la experiencia en esa empresa y, en muchos casos, el estreno de una nueva condición: la de trabajador. En este sentido, un “recién salido” de la institución educativa, que afronta un proceso de *separación-individuación*, por cierto conflictivo dada la edad en cuestión, llega con las expectativas y alertas frente a “lo desconocido” y constata una nueva interpelación a través de figuras, situaciones y lugares que, en vez de desconocidos, le resultan muy familiares. Es posible que esta situación lleve al trabajador a *bajar su guardia* y con ello se aplace la reflexión sobre su nueva condición, quedando infantilizado en un lugar adulto.

Por el contrario, los siguientes elementos tienen una correspondencia más estrecha con el núcleo del dispositivo. Y, a su vez, por el mismo motivo, se potencian o complementan en muchas de sus vinculaciones, algunas de las cuales ya hemos definido. La magnitud de la esquilma puede elevarse por la disponibilidad de un repertorio tecnológico que permite potenciar el control y, también, volverlo innecesario como mediación del capital ejercitada para afectar los comportamientos. Por eso diferenciamos *penalidad-disciplinaria* y *penalidad-débito*. Cuando un trabajador no cumple con el tiempo correspondiente a cada tipo de llamada y los promedios que se requieren, sufre una reducción del salario²⁷¹. La empresa no depende de la probabilidad, sino que a través de la tecnología obtiene una información completa y exhaustiva, sin perder ningún dato de la realidad. La tecnología le permite registrar mucha información y crear indicadores que prescinden de la necesidad de que el trabajador “se ponga la camiseta”. *No corre riesgos de bajos rendimientos, los cobra*. Se los cobra a los salarios de los trabajadores. Esto que podríamos denominar “sanción monetaria automática”, ilegal de acuerdo con nuestra normativa, es para la empresa la posibilidad de ahorrar en vigilancia y de trasladar sus riesgos. Esta situación se ve facilitada al mismo tiempo por

²⁷¹ Siempre que sea un indicador de la penalidad débito. Realizamos una ilustración en base a un indicador usualmente utilizado pero no unánime.

la atmósfera de ilegibilidad y por una presión infantilizada que impide el conocimiento y ejercicio de derechos.

A través de la figura de trabajador frontón, pretendo destacar las numerosas tensiones que, por medio de encadenamientos empresarios específicos, transforman el proceso de trabajo en un proceso acrecentado de violencia directa. La violencia se origina en las numerosas formas de *ratería* y *pillaje* empresario, intensificadas entre los segmentos de clientes de menor poder adquisitivo y en sus sucesivas deslocalizaciones. Ese proceso de estafa del capital tiene rebotes que impactan en los trabajadores, quienes son puestos a recepcionar los golpes. Pero también la violencia se infiltra en la actividad de venta que debe apelar a artimañas de engaño y omisiones, y a la extracción de información a posibles clientes, provocando reacciones que de nuevo impactan en los trabajadores. Dijimos que la resultante de esta figura de trabajador se dirime entre el *trabajador quemado* y el *trabajador distanciado*. En el primero constatamos el efecto más brutal de la esquilmación inmediata. La alta rotación y el horizonte de corto plazo de la empresa es la temporalidad propia de esta esquilmación: los trabajadores se van *quemados* o *defeccionan* mientras la empresa proyecta nuevos destinos. El efecto más brutal es un colectivo de trabajadores ilegible que desvanece sin crear vínculos. La ilegibilidad es una condición esparcida tanto por la temporalidad específica que adquiere la relación capital-trabajo como por el accionar esquilmador.

El segundo, en cambio, tiende a direccionar su distanciamiento hacia el cliente: en ese vínculo se concentra el proceso de burla o de indiferencia. Es la lógica del trabajador frontón la que hace que rechace el golpe del cliente y busque un modo de protegerse. Por otra parte, la empresa en tanto alteridad, aparece como una figura ilegible y desdoblada. En este sentido, el conflicto laboral parece desviarse, irse, de la relación que lo fundamenta. De todas formas, es también importante destacar que el proceso de distanciamiento, aunque más levemente, abarca también a la empresa. La levedad está asegurada porque la queja, el reclamo, hasta el maltrato, se suceden una y otra vez por parte del cliente y ello conlleva a consolidar una actitud defensiva frente a lo inmediato, el cliente, y en cambio frente a la empresa se trata sólo de concretar el *proyecto de defección*.

La lógica esquilmadora adquiere otra especificidad dado el sector social del que provienen sus trabajadores. En su gran mayoría son hijos de hogares de clases medias que pudieron acceder a una educación primaria y secundaria de relativa calidad, e

incluso al aprendizaje de algún idioma extranjero. Si bien en muchos casos se puede palpar en los relatos de los trabajadores el empobrecimiento de sus hogares, sus ingresos siguen siendo secundarios o accesorios para las familias. En este sentido, su educación y relativa holgura familiar entran en los cálculos de estas empresas como riquezas excedentes que no crearon y que pueden aprovechar sin necesidad de *abonar*, es decir, sin necesidad de pagar ni enriquecer.

Finalmente, cabe destacar que la esquilma inmediata como línea de fuerza general nos permite comprender con mayor claridad la particularidad del *tiempo estrujado y control extendido*. Buena parte de la bibliografía sobre los call centers debate la potencialidad y peculiaridad de lo que suele denominarse “panóptico electrónico”. Cualquier vistazo a estos dispositivos tiende a succionar la atención del investigador porque, sin duda, las oportunidades de extender e intensificar los controles parecen infinitas. Algunas líneas de investigación, aquellas abstraídas en el horizonte de la potencialidad de control tecnológico, pueden desmaterializar los análisis de los espacios y relaciones específicas y concretas en los que el control se ejercita. Otras investigaciones parecen relativizar la omnipresencia del control al señalar las resistencias que siguen siendo posibles y practicadas. En esta misma línea, algunas retoman las percepciones de los trabajadores en un registro extremadamente empirista para decir que, muchos de ellos, no dicen sentirse como en la “prisión electrónica” y, a partir de este tipo de constatación, relativizan los alcances de estos nuevos controles.

Una dimensión material de la tecnología nos lleva a ponderar su uso específico en el marco de los dispositivos empresarios que se ejercitan diariamente en el proceso de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, en este caso, definido a través de la noción de *esquilma inmediata*. La necesidad de extracción inmediata, cumpliendo con todos los excesos del caso, lleva a la utilización de lo que denominamos un tipo de control exhaustivo de ciertos rendimientos, aquellos más coincidentes con la esquilma inmediata. A ellos referimos como *penalidad débito*: son los que permiten decir “cuando hora de trabajo y hora de logueo no coinciden, pago la de logueo que es más barata”. También es la que permite descontar las partes variables del salario. Es interesante destacar que este tipo de control, que se obtiene con exactitud y en forma exhaustiva, expresa de algún modo la *desaparición del control*, si por él entendemos, al menos, una mediación del capital en los lugares de trabajo para lograr que rendimientos, subjetividades y relaciones al interior aporten al proceso de

generación de plusvalor. En este sentido, el control es ante todo una suerte de *arreglo específico entre externidad e 'interioridad'* de los individuos, es un ejercicio en la discontinuidad externa que quiere suplir esa discontinuidad permeando al trabajador. Pretende incorporarse y contribuir a la producción de un *modo de ser* en el trabajo.

Cuando el trabajador sabe con certeza que algunos de sus comportamientos serán vistos, podemos decir que deja de ser posible cualquier arreglo entre la exterioridad y la interioridad. La externalidad monopoliza la escena y en ese punto es *dominio puro*. Es como nos decía una trabajadora, “te pasan el listado de llamadas, una a una, con su duración y marcado en amarillito los cinco segundos extra: 3.05 ¡Ahí fallaste!”. *Ahí fallaste y pagás vos*, sería un poco el ideal de la lógica de esquilmación inmediata. Esta sería la idea general de la penalidad débito, resultado de la exhaustividad y de la conversión del control en dominio, también de la ausencia de vínculo productivo entre el afuera laboral y el adentro subjetivo. Del lado de los trabajadores, es fundamental destacar que este tipo de penalidad no implica una sujeción subjetiva. La sujeción es producto del dominio y podríamos decir que cualquier mal momento de la exhaustividad del control será aprovechado en favor propio y/o en detrimento de la empresa.

En segundo lugar, existe un cúmulo de otros controles, los que analizamos al referirnos a los modos de controlar que cada cuerpo se encuentre en su lugar, que simplemente reproducen el ejercicio disciplinario del poder. Pero los controles de escuchas probabilísticas y el almacenado completo de cada palabra y pantalla utilizada en la computadora tienen sus singularidades. Sin duda extienden el control porque lo hacen más eficaz, más barato, más accesible la posibilidad de mostrarlo y afectar a los trabajadores y sus relaciones. Ese control se sofisticaba y accede a más recovecos. Permite ejercitar las mil maneras de la comparación, etc. Sin embargo, mucho de esta reflexión hace al plano de la potencialidad. En el marco general de significación de la esquilmación inmediata está aplicado (por su simpleza), pero fuertemente sub-utilizado. Crea centenas de métricas y números que no pueden ser siquiera mirados y que tienen neutralizada su eficacia. ¿Compiten los trabajadores de modo de acentuar el beneficio de un tipo de cooperación antagónica gracias a los tumultuosos indicadores que señalan quién sí, quién no, quién más y quién menos? Nuestra investigación no nos autoriza a dar una respuesta afirmativa. Una trabajadora con 18 meses de antigüedad en el call nos decía: “yo siempre estoy entre las primeras del ranking, si soy de las antiguas que

quedamos, es obvio que por eso estoy más arriba en la lista, lo que cansan son los listaditos más que todo”.

En el marco del proceso acelerado de esquilmación, la mayor utilización de controles disciplinarios resulta costosa y en cierto punto improcedente. Se usan en la medida en que están tan accesibles, pretenden afectar “un poco, lo que se pueda” pero no se trata de “transformar a nadie”, sólo de no perder la oportunidad de una ganancia rápida. De esta forma los controles disciplinarios extendidos se sub-utilizan. Con esto no queremos decir que no deban intervenir en el análisis de la configuración que adopta la relación capital-trabajo, algo que ya hicimos a lo largo del texto, sino simplemente ponderar prácticas a la luz de la línea de fuerza general del dispositivo.

SEGUNDA PARTE
RESISTENCIAS LABORALES Y
MODOS DE POLITIZACIÓN DE
ORGANIZACIONES DE
TRABAJADORES

CAPÍTULO 5 - LOS FUNDAMENTOS DE LAS RESISTENCIAS EN LA RELACIÓN CAPITAL-TRABAJO

Cada vez que el capital pretende procurarse fuerza de trabajo tropieza con un cuerpo viviente. De este modo sintetiza Virno²⁷² la peculiaridad de la mercancía fuerza de trabajo en clave marxiana. El capital compra un conjunto de capacidades físicas, intelectuales y también emocionales y de socialidad, que están encarnadas en personas capaces de una práctica social. Afirma Marx en *El capital*: “quien dice capacidad de trabajo no dice trabajo, del mismo modo que no es lo mismo capacidad para digerir que digestión”²⁷³. La fuerza de trabajo es pura potencia, y es en los *Grundrisse* donde enfatiza esta idea para dar cuenta de la peculiaridad de esta mercancía: “el valor de uso que el trabajador ha de ofrecer al capital [...] no está materializado en un producto, de ningún modo existe fuera del obrero, o sea que *no existe realmente, sino sólo como posibilidad, como capacidad* de ese trabajador”²⁷⁴; y agrega: “en efecto vender su trabajo no es vender el producto de su trabajo sino su fuerza de trabajo [...] Esta fuerza no es sino el propio individuo, su cuerpo, su persona. En su especificidad esencial, el trabajo en tanto fuerza de trabajo no es, pues, una mercancía como cualquier otra, sino *una peculiar mercancía que sólo toma cuerpo en la carne y la sangre del hombre*”²⁷⁵.

La empresa es el lugar de la *transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo*. Dicha transformación se encuentra amenazada, segundo a segundo, a lo largo de toda la jornada de trabajo. Entre la capacidad y la realización de un trabajo se aloja, justamente, aquello que nos autoriza a definir la relación capital-trabajo como una relación de poder singular. La indeterminación marcará esa conversión tan pronto el

²⁷² Los análisis de Virno sobre las nociones marxianas de fuerza de trabajo y cooperación social logran evidenciar la complejidad de las mismas y agregan ricas reflexiones sobre la singularidad contemporánea de la relación capital-trabajo. En este sentido, retomamos el abordaje de Virno sobre dichas nociones marxistas en *El recuerdo del presente* (2003a), *Virtuosismo y revolución* (2003b), *Gramática de la multitud* (2003c).

²⁷³ Marx (1994: 126).

²⁷⁴ Marx, (1997: 207). La cursiva es mía. También afirma en *El Capital* que: “el carácter peculiar de esta mercancía específica, de la fuerza de trabajo, hace que su valor de uso no pase todavía de hecho a manos del comprador al cerrarse el contrato [...]. Como toda mercancía, tenía ya un valor antes puesto que para producirla, fue necesaria una determinada cantidad de trabajo social. Pero su valor de uso no se manifiesta hasta después, pues reside en el empleo o aplicación de la fuerza de trabajo. Por tanto, la enajenación de la fuerza de trabajo y su ejercicio real y efectivo, es decir, su existencia como valor de uso, no coinciden en el tiempo”. (Marx, 1994: 126-7).

²⁷⁵ Marx, *Miseria de la filosofía* (2004: 120, nota al pie 10).

trabajador pise los suelos empresarios. Cerebro, nervios, músculos, sentidos, saberes, emociones, subjetividad, modos de relación con otros, son las tantas facultades que condensa esta mercancía “bendita” para el capitalista. Extraer esas facultades y subordinarlas al proceso de valorización son los objetivos que hacen del lugar de trabajo un terreno de disputas, un campo de batalla, el lugar de un conflicto continuo.

Las expresiones mencionadas rememoran a diversos intelectuales enmarcados en los “debates del proceso laboral capitalista” (DPL) cuyas investigaciones revisamos en el primer capítulo de esta tesis. Harry Braverman, Richard Edwards, Andrew Friedman, Richard Hyman y también Michael Burawoy, ejercitaron una investigación que puso en el centro neurálgico de sus análisis al lugar de trabajo. Subyace a este enfoque una suerte de revisión crítica de la formulación “fuerza de trabajo como mercancía”²⁷⁶. No hay automatismo en la transformación de aquella en rendimiento efectivo, hay un toparse con el cuerpo vivo del obrero como sustrato “maldito” de la fuerza de trabajo que, de por sí, no tiene una existencia independiente²⁷⁷. El control de esos cuerpos para que las potencias se transformen en plusvalor, en trabajo objetivado, es la normal rutina que se ejercita en los lugares de la producción. Y es esa dimensión, el control, medular en los DPL. Mirando ya las relaciones sociales *en* la producción²⁷⁸ y su inscripción en un específico histórico singular, los investigadores de esta vertiente definirán las formas múltiples del control ejercitadas para asegurar la transformación en cuestión. El control presupone las resistencias; sin embargo, las mismas fueron abordadas residualmente como “lo que escapa al control” (límites, grietas, fallas del control, relleno estratégico) o como meras reacciones en sentido contrario al control ejercido²⁷⁹. En este sentido, existe una línea de abordaje “newtoniana” de las resistencias: “a toda acción corresponde una fuerza de igual intensidad en sentido contrario”. Previamente, transcribíamos una pregunta de investigación de Edwards delatando este abordaje: “¿cómo lleva el control a la resistencia o la inhibe en una escala más amplia?”. En un caso, se trata de una subestimación de las prácticas del resistir y, en el otro, de un abordaje ceñido a la resistencia más netamente reactiva.

²⁷⁶ Así lo señalan Bowles y Gintis (1981) que recuperan a Laclau y Mouffe (2004) al recorrer los distintos énfasis teóricos del pensamiento marxista en torno a la relación capital-trabajo.

²⁷⁷ Virno (2003c: 82-87).

²⁷⁸ Burawoy (1981).

²⁷⁹ Una crítica a esta concepción ‘newtoniana’ puede hallarse en Fleming (2005).

Revisamos en el primer capítulo otro debate que denominamos “perspectivas del poder y la resistencia” (PPR). Más allá de sus sesgos hacia uno u otro polo analítico, valorizamos su abordaje microfísico y, con él, la posibilidad de reconocer una multiplicidad de prácticas de poder y resistencia hasta entonces invisibilizadas por otras perspectivas analíticas (por ejemplo, el DPL). No quisiera abundar en esta cuestión porque ya ha sido tratada con detenimiento. Sintetizo que la carencia principal de las PPR, esto es, la ausencia de ponderación de lo singular de la relación estudiada, posibilitó la ampliación de la mirada de la investigación. Su dificultad, irresuelta en cualquiera de sus sesgos, es la que Poulantzas dirige a los foucaultianos -ora confesos, ora renegados- cuando incurren en la diseminación anárquica de prácticas de poder/resistencia.

La proliferación de estas perspectivas durante los años noventa, en pleno estallido del nuevo management y la economía de servicios, explican la centralidad que adquiere la *dimensión subjetiva* en estos trabajos. Es el control de la subjetividad o la resistencia de la subjetividad un punto sustantivo de sus debates. “Coaching ontológico” o “colonización del ser”, por ponerlo en la jerga más grandilocuente del management y de la investigación crítica del management, respectivamente.

Es interesante destacar que las PPR se desarrollan aún hoy bajo esta sombra extrema acuciando la realidad del trabajo. Para decirlo llanamente: el management hostiga con políticas, programas, asesorías, que se proponen cada vez más como entrenamientos del ser, como *intensificaciones del control desde la interioridad subjetiva*. Por este motivo, quienes tomaron partida por las resistencias también se lanzaron de algún modo a su “rescate”, con frecuencia sobreestimando o distorsionando su envergadura. En el marco de este debate y estas disputas, el análisis de las resistencias rebalsó la metáfora newtoniana. Una variedad de formas de interpenetración comenzaron a ser discutidas: identificación, interiorización, distanciamiento, des-identificación, etc.²⁸⁰ Aquí, las parodias, ironías, cinismos y burlas, se utilizan como prácticas que refieren a la lucha por la apropiación de la identidad.

El tercer núcleo de debates que elegimos desarrollar integrando el marco de inspiración, nos permitió acceder al análisis sobre la “forma sindical” en su singularidad

²⁸⁰ Resulta interesante, al menos, apuntar en qué medida estas discusiones actualizan los análisis de Marcuse sobre las nuevas formas de control y, en particular, el debate de la noción “introyección”.

local. El recorrido bibliográfico se detuvo en un conjunto de autores que miran al sindicalismo en su naturaleza paradójica: dualidad entre adaptación y oposición, integración y resistencia, reproducción y cambio. A su vez, a partir de estos trabajos, accedimos a algunas peculiaridades de su génesis local en la cual la reversibilidad de la institución sindical *desde* la integración hacia la resistencia, tendió a acentuarse históricamente a través de la figura del delegado, de las comisiones internas y en los lugares de trabajo. La dinámica de disputa, dijimos, recorría dos direcciones: transformar las condiciones de trabajo y la institucionalidad sindical misma. Un tercer elemento de este debate es la gravitación que la represión, en sus distintas manifestaciones, tuvo hacia esas figuras y espacios de lucha gremial.²⁸¹

Los estudios sindicales (ES) analizados nos permitieron situar en términos más conceptuales lo que denomino un “*modo de existencia colectiva* alternativo al capital”. El sindicalismo es una forma histórica específica que cristalizó un tipo de asociación entre trabajadores originada en la disputa en torno a la asimetría de la relación capital-trabajo.

Cada una de las perspectivas trabajadas en el Capítulo 1 permitieron definir los núcleos analíticos involucrados en la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo: 1) tiempo, 2) subjetividad, 3) existencia colectiva.

El fundamento de las resistencias, que genéricamente definimos a partir de la peculiaridad de la mercancía fuerza de trabajo, se puede “desmenuzar” analíticamente alrededor de tres transformaciones: tiempo del trabajador *en* tiempo de trabajo, trabajo como subjetividad *en* trabajo objetivado, existencia atomística mercantil *en* cooperación antagónica. El control se ejerce de modo tal de garantizar estas *tres conversiones* que son las que aseguran la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo.

Porque, como lo afirma Lukes, “todos nos afectamos unos a otros todo el tiempo de mil maneras; el concepto de poder [...] escoge ámbitos de esa afectación que le parecen significativos en algún aspecto específico”²⁸². Estudiar la relación capital-trabajo como relación de poder implica, por este motivo, definir cuáles son los ámbitos de afectación que definen la singularidad de la relación.

²⁸¹ Lo cierto es que este trabajo adeuda una revisión más pormenorizada de este tercer núcleo de debates que contiene una riqueza mucho mayor a la que pudo ser trabajada en las pocas páginas que le fueron dedicadas.

²⁸² Lukes (1985).

En lo que sigue, nos proponemos desarrollar algunas ideas sobre cada una de las transformaciones definidas realizando ilustraciones empíricas de los casos estudiados.

Tiempo

El tiempo es la dimensión más ostensiblemente disputada en los lugares de trabajo. El cronómetro, la línea de montaje, “el tiempo es dinero” como lema taylorista, la productividad como noción central que liga tiempo con trabajo efectivo, el intento fordista de actuar sobre la intensificación del tiempo de trabajo estructurando la cotidianeidad de los obreros fuera de las fábricas²⁸³, la proliferación de controles del tiempo, la clasificación “tiempo muerto” para definir ese tiempo que no se convierte en tiempo trabajado, son muchas de las formas de evidenciar la obsesión por el tiempo en la jornada de trabajo.

Ausentismo y llegadas tarde aparecen entre los capítulos usuales de las resistencias individuales y/o colectivas de la historia local. Las huelgas y paros, en sus distintas expresiones, se cuentan entre las prácticas más estruendosas y son, en su aspecto más visible, “detenciones del tiempo trabajado”, paros al tiempo subordinado al capital. Son, además, mucho más que eso, ya que la huelga, en cualquiera de sus variantes, exterioriza la decisión de interrumpir el acto de sujeción, de subordinación al trabajo. La huelga puede ser la interrupción de la obediencia, del auto-disciplinamiento, de la fidelización del trabajador a la empresa. Por último, en tanto modo colectivo de manifestación de una lucha laboral, es un cuestionamiento al modo de existencia colectiva en los lugares de trabajo.

“*Lunes de huelga*”²⁸⁴, así clasificaban sectores empresarios el problema del ausentismo en 1953 y 1954 en nuestro país, en el marco del Congreso General de la Confindustria y del Congreso de la Productividad²⁸⁵. Hacia fines de 1974, a medida que distintas cuestiones de la coyuntura derivaban en una disminución del conflicto abierto²⁸⁶, se crearon “olas de ausentismo”²⁸⁷ fuertemente denunciadas por el

²⁸³ Analicé con mayor detenimiento esta particularidad del fordismo en Abal Medina (2005).

²⁸⁴ “El síndrome del lunes”, “el lunes triste”, son formas en que el ausentismo de los lunes se analiza en bibliografía sobre otros países. Ver, por ejemplo, Edwards y Scullion (1987).

²⁸⁵ Ver James (1981) y Bitrán (1994).

²⁸⁶ Ver Jelin (1978: 443): “el aumento en el ausentismo es relativamente fácil de explicar: dada la aplicación de la legislación represiva a las manifestaciones colectivas de protesta y la nueva ley de Contratos de Trabajo (sancionada en noviembre de 1974) que aseguraba la estabilidad

empresariado. En ambos casos, se pugnó por la introducción de esquemas de incentivación que precisaran las obligaciones del “effort bargain” y que volvieran predominantes las bonificaciones en concepto de tiempo ahorrado con respecto al tiempo asignado a una tarea. Negativas a “cooperar” con los intentos empresarios a través del ausentismo y la acción abierta de huelgas, se alternaron una y otra vez en distintos momentos de nuestra historia nacional; a veces, la primera desembocando en la segunda y, otras, en cambio, como única alternativa para la expresión del descontento colectivo en momentos de represión de las manifestaciones del trabajo como sujeto colectivo.

Este breve paréntesis sólo pretende ilustrar la importancia histórica que tuvieron las disputas en torno a la transformación del tiempo del trabajador en tiempo de trabajo. En realidad, la mayoría de los autores revisados a propósito de los DPL, tienden a asimilar la transformación más genérica de fuerza de trabajo-trabajo efectivo con las luchas a propósito del tiempo. En el mismo sentido ocurre con el debate sobre las resistencias: llegadas tarde y ausentismo, ralentización del rendimiento cotidiano, sabotaje a las máquinas como forma de parar la línea de producción y distintas prácticas de huelga (huelgas intermitentes, huelga general, huelga de reglamento, huelga de brazos caídos, etc.). Tiempos, rendimientos y salarios, se articularon de formas diversas tendiendo a monopolizar las argumentaciones de los estudios del trabajo sobre el control y la resistencia.

Un aspecto que caracteriza la tonalidad general del empleo en el sector servicios en la actualidad y, en particular, en las empresas estudiadas, está dado por el debilitamiento de lo que Offe denomina “la función garantizadora del estándar del tiempo de trabajo normal”²⁸⁸. Dicha función de garantía consiste en unas regulaciones que establecen una relación entre un tiempo de trabajo “normal” regulado y una retribución “suficiente”. Un elemento que puede quedar solapado en este análisis es que, entonces, “el derecho al pago del salario por el tiempo de trabajo convenido sigue estando vigente aún en el supuesto de que por parte del patrono no se proceda a emplear

laboral dificultaba los despidos en el sector privado, el ausentismo se convirtió en un canal alternativo de expresión del descontento obrero”.

²⁸⁷ A comienzos de 1975, el ausentismo llegó al 20% de la fuerza laboral, es decir, alrededor de 1.500.000 de trabajadores sobre una población de 7.300.000 (Muchnik citado en Torre, 2004: 98).

²⁸⁸ Offe (1984: 247 y ss.). Se recomienda la lectura del Capítulo 7 del libro “La flexibilización del tiempo de trabajo y la representación sindical de intereses” escrito por Offe, Wiesenthal, Hinrichs, Engfer.

toda la fuerza de trabajo disponible”²⁸⁹. La sola disponibilidad del trabajador se considera tiempo de trabajo y con ella se garantiza una remuneración regular.

Sin embargo, en la medida en que el tiempo de trabajo se convierte cada vez más en una variable de la estrategia de optimización empresarial a través de las distintas formas de flexibilización, esta garantía de un ingreso que asegura la existencia se podría decir que desaparece²⁹⁰. Cuando el tiempo de trabajo se convierte en una variable sujeta a las oscilaciones de la demanda de una empresa, lo que desaparece es la garantía de la jornada normal, del ingreso suficiente, de esa relación entre tiempo e ingreso que es el resultado de regulaciones creadas al calor de intensas luchas sociales.

En los supermercados, en especial durante el año 2007, coincidiendo con un período electoral en la FAECyS, se llevaron a cabo algunas movilizaciones frente al Ministerio de Trabajo de la Nación reclamando el cierre de los supermercados el domingo o, en su defecto, el pago del día domingo al doble del valor habitual. La reivindicación se sostuvo, en especial, a través de movilizaciones de delegados y otros funcionarios sindicales aunque, en algunas regiones (por ejemplo, en Avellaneda), logró el apoyo de los trabajadores y la realización de acciones directas. Lo importante para destacar es que la cada vez más extendida disponibilidad de tiempo del trabajador pretendida por el capital, activa un conjunto de resistencias cuyo objetivo es volver a limitarla de modo tal de recuperar tiempos de descanso o exigir un mayor pago por ese tiempo de trabajo.

Es en especial, a partir de las observaciones realizadas en los establecimientos, en donde podemos cotejar formas más ínfimas e individuales de apropiación del tiempo. Por ejemplo, es usual que la cajera, al tener cualquier dificultad con la compra de un cliente (falta de un código de barras, problemas con la tarjeta de pago del cliente, falta de cambio para dar el vuelto, etc.), aproveche la circunstancia para derivar su fila de clientes a otras cajas. Se busca ganar un tiempo sin esas filas de clientes que, manifestando su fastidio por la espera o su prisa, intensifican el ritmo de trabajo del puesto de caja. Asimismo, pueden verse reposidores que, tras las góndolas o simulando la reposición de mercadería, aprovechan para conversar un rato mientras vigilan no ser vistos. En las entrevistas, al indagar sobre este plano de las resistencias, la respuesta

²⁸⁹ Offe (1984: 249).

²⁹⁰ Offe (1984: 251).

saturada es similar a esta: “cada tanto conseguís un certificado trucho y te pegás una faltadita”.

En el dispositivo de call centers tercerizados, estudiado en el capítulo anterior, se analizó con cierto detenimiento la gravitación del tiempo como dimensión preponderante de la esquilma inmediata. Referimos a la noción de *tiempo estrujado* para dar cuenta de la centralidad que la conversión del tiempo del trabajador en tiempo trabajado adquiere en un call center tercerizado. Asimismo, esparcidas en ese capítulo, se narran una multiplicidad de prácticas de compresión del tiempo que incluye también la estafa de la empresa al trabajador: el pago por hora, el cómputo de hora de logueo y no de hora de trabajo, las malas liquidaciones de salarios como modalidad reiterada sobre la base de un cálculo que “olvida” computar minutos trabajados a los salarios, las bonificaciones ligadas a indicadores tales como “tiempo de cada llamada”, el no pago del presentismo por llegadas tarde, etc. Estas prácticas tienen su condición de posibilidad en un conjunto de dispositivos tecnológicos que permiten ejercitar un tipo de penalidad débito, que se adiciona y complementa al ejercicio de la penalidad disciplinaria.

En varios momentos se insinuó que la centralidad de la conversión de tiempo del trabajador en tiempo trabajado conlleva a una suerte de lucha, segundo a segundo, a lo largo de la jornada de trabajo del call center. Aquí, trataremos de ilustrar esta idea describiendo prácticas recurrentes en la resistencia a esta transformación.

Veamos, por ejemplo, la propuesta que realiza un trabajador en un foro de discusión de una organización de trabajadores de call centers, Teleperforados: “¡Hola! Simplemente [...] una idea que se me ocurrió en base a un post de alguien sugiriendo un paro. Lo de hacer un paro suena medio imposible, pero a mí se me ocurrió una especie de *protesta hormiga*, y no a la misma vez para no ser detectados. La idea sería comenzar con *pequeños overbreak, dialings o lo que sea que todos hacemos para ganar unos segundos cada tanto para respirar*, cerrar los ojos 10 segundos o lo que sea siendo pagados por TP²⁹¹, pero en este caso usarlo como protesta. Por ejemplo, en mi caso estoy en bonitch y se puede estar en ACW siendo pagados pero sin tomar llamadas. Obvio que si te pasás mucho, enseguida te vienen a hinchar, pero aunque sea podemos

²⁹¹ Se refiere a la empresa de call center Teleperformance.

jugar con ese límite para empezar. Me parece que la idea de no hacerlo todos a la vez es un poco más seguro contra los escraches de ‘ese es el agitador social’ [...]”²⁹².

La propuesta genera debate y, a su vez, amplifica la regularidad de esa práctica de resistencia como manifestación individual dirigida al trabajo. El proponente dice, en definitiva, transformemos eso que hacemos siempre, una indisciplina esparcida y disgregada que se ejercita para resistir la jornada misma, en un modo de lucha colectivo a la imposición de un tiempo estrujado. Contestan otros trabajadores: “me parece fantástica la idea de la protesta hormiga, creo que si la podemos comenzar a hacer todos, pero sin dar un día, sino paulatinamente, de a poco, *todos sumamos unos minutos, aleatoriamente*, creo que la *protesta* puede ser un gran dolor de huevos”²⁹³. Otra trabajadora expresa: “eh... pero eso es lo que hago todos los put*s días *reseteando avaya...* jaja... y me cago, no sirve de una m*erda... en realidad no sirve nada aparentemente... una vez que conseguís compis que te respaldan... zasssss te la dan bien por el *rto!”²⁹⁴.

Lo que ponen de manifiesto estas cuestiones es la posibilidad de dar un significado compartido a una práctica que, ínfima, corroe la subordinación del tiempo del trabajador a la esquilma despiadada del call center. También manifiestan el redespigamiento de estas empresas hacia la represión y la violencia²⁹⁵.

Al revisar nuestras entrevistas en profundidad quedaron en evidencia otros tantos modos de resistir el tiempo: “*romper password*”, “*cortar llamadas*”, “*derivar a otras secciones*”, llevar una *contabilidad paralela* con el recuento de minutos logueados. En el primer caso, en especial, se intenta la recuperación de tiempo del trabajador. El sabotaje a las claves de acceso al programa operativo permite que un trabajador pueda dejar de trabajar por “fallas técnicas” del sistema hasta tanto sean reparadas pero cobrando ese tiempo (mediando una discusión, la mayoría de las veces) como tiempo de logeo. Las tres prácticas restantes tienden a ser más utilizadas como resistencia a la variabilidad de los salarios: se cortan o desvían llamadas para bajar los

²⁹² Foro “Encuesta” de la página de Teleperforados. Propuesta de “Trench coat”. 5 de julio de 2006. La cursiva es mía.

²⁹³ Foro “Encuesta” de la página de Teleperforados. Respuesta de ‘Walter’. 8 de julio de 2006.

²⁹⁴ Foro “Encuesta” de la página de Teleperforados. Respuesta de “Palomita de maíz”. 3 de septiembre de 2006.

²⁹⁵ De esto último hablamos en el capítulo anterior y será analizado luego, en el Capítulo 8.

promedios de tiempo de llamada y se lleva registro propio minuto a minuto trabajado para reclamar frente a la ratería empresaria.

Llegadas tarde y ausentismo, son también prácticas de resistencia ensayadas en los call centers. Veamos el testimonio de esta trabajadora: “después de 2 suspensiones [...] me replanteé las cosas y pensé en ponerme las pilas porque no paro de escuchar gente que me dice que más allá de que la ‘empresa’ no funciona bien, yo tampoco estoy haciendo las cosas mejor que ellos... Y se me ocurrió que quizá no sea tan malo intentarlo otra vez... Llegar a horario, dejar de inventarme enfermedades (aunque hace 10 días me recetaron anteojos, tengo una cita pendiente con un neurólogo por los frecuentes dolores de cabeza [...]), tratar de mejorar ‘relaciones’ con el enfermito que tengo de supervisor... ¡Qué sé yo!... Volver a ser la ‘empleada’ que fui hasta hace 6 meses atrás... Pero después de 7 put*s días de buena letra, me doy la cabeza contra la pared, cuando habiendo pasado 5 horas de atención ininterrumpidas (entré a las 10 de la mañana y eran las 3 de la tarde) pido mi break y habiendo 5 minutos de avail (¡cosa increíble en datos!), me lo niegan. A ver, hay algo que no entiendo... mis descansos... ¿Son míos o son de ‘force’, y estos reverendos hijos de su buena madre deciden cuándo paro y cuándo no? ¿¿¿Ellos deciden cuándo puedo tomarme mis tristes 15 minutos para aliviar mi garganta, mi cabeza, mi espalda, mis manos??? Ayer lunes (mi viernes en realidad, porque tengo francos martes y miércoles hace 1 año y 5 meses) terminé llorando como una imbécil, por la impotencia, por la bronca, por mi ‘trabajo’...”²⁹⁶.

El relato de esta trabajadora está plagado de disputas sobre el tiempo; además de evidenciar la llegada tarde y la ausencia como formas de reapropiación de sus tiempos, también habla de la pelea por su descanso y de la negativa empresaria a otorgarle la irrisoria porción de minutos que las normas convencionales²⁹⁷ le garantizan como derecho. Sus tristes 15 minutos que no serán de descanso, sino simplemente de reposición para una nueva y virulenta enajenación de su tiempo. Y las disputas asimétricas en torno al tiempo en la relación capital-trabajo son las que le imponen un lunes como antesala de un no-trabajo en soledad. Ya que su lunes es el viernes de muchos otros.

²⁹⁶ Foro de la página Teleperforados. ‘Noquierover’ 5 de septiembre de 2006. Desde “habiendo 5 minutos” hasta el final de la transcripción, el texto original está todo escrito en letras mayúsculas.

²⁹⁷ Artículo 56 del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75.

Pese a las dificultades para realizar paros, como sostiene quien propone la “protesta hormiga”, muchos trabajadores entrevistados relatan su participación en algún *cuelgue de vincha*, *paro de ventas*, *sabotajes* extendidos a los passwords de los trabajadores pero también del personal jerárquico que hasta pudieron inhabilitar el trabajo de una sección. Por lo general, el ingenio está puesto en “protestar” sin dejar de existir como “logueado” en el sistema.

Son *paros breves*. El tiempo en que puede ser desafiado el “sistema call” es fugaz. Rápidamente la tecnología posibilita desviar llamadas hacia otros centros ubicados en ciudades o países diferentes: “*el carnero*” puede ser cordobés, tucumano o filipino... Los sustitutos de estos trabajadores son demasiado numerosos. La penalidad débito *amenaza al salario*, y los paros no son un derecho siquiera discutible. Sin embargo parecen desencadenarse con cierta regularidad aunque sean paros de minutos. En su gran mayoría los entrevistados fueron protagonistas de alguno o, al menos, supieron que se producía en otro piso o sector mientras trabajaban en el call.

La geografía compartimentada del call center cuyo espacio de más amplia socialización parecía ser el *pasillo*, entre fila y fila de boxes, se vuelve falible; crece la comunicación en susurros de un pasillo a otro y hasta entre pisos: “se corre la bola en minutos” y, como decía otro trabajador, “las propias deficiencias y maltratos de ellos te habilitan, porque por ejemplo pasó en mi piso que estuvieron rotos los baños un toco de tiempo y entonces había que bajar a los baños del otro piso; ahí me enteré que estaban todos en llama por una mala liquidación y salió de la nada un *cuelgue de vincha* en los dos pisos”.

Los motivos más reiterados son: malas liquidaciones de sueldo, maltrato de un supervisor, cambio de reglas (comisiones que se bajan o tiempos que se estrujan más, por ejemplo) o intoxicaciones como resultado de poner a funcionar un lugar con pegamentos que aún no habían secado. También, frente a la falta absoluta de información luego de que una compañera de trabajo contrajera meningitis.

Por lo general, son modalidades espontáneas que cuando tendieron a radicalizarse, ya sea por la duración o por el tenor de los reclamos, concluyeron con muchos despidos. De ahí, la “protesta hormiga” de la que hablamos anteriormente. Muchas de estas experiencias habilitaron socializaciones entre trabajadores y se transformaron en terreno fértil para la constitución de organizaciones clandestinas. Estas organizaciones, en cambio, no utilizaron en general la modalidad del paro como forma

de protesta. Nacidas en esas breves detenciones del tiempo de trabajo, exploraron otros repertorios con el objeto de preservar las identidades y, con ello, la continuidad del puesto de trabajo. Así nos lo cuenta una trabajadora de la empresa Teleperformance: “Teleperforados surge a partir de un paro espontáneo que hacen porque hay una liquidación mala de sueldos a un 70% del call. Entonces en un piso todo el mundo estaba con el recibo de sueldo en la mano diciendo ‘me pagaron mal, me pagaron mal’ pero sin que le pueda alcanzar para el alquiler..., a ese punto le pagaron mal... entonces, agarrar y decir ‘no atendemos, no atendemos, no atendemos’ y eso se fue pasando de piso a piso [...]. Fue un murmullo que se transformó en que todos los pibes *se pongan en la cola 51 para estar como dentro de la empresa y ser reconocidos por el sistema*, porque el sistema es el que todo lo ve y todo lo sabe, para ser reconocidos por el sistema pero para no recibir llamadas”.

Otra trabajadora nos contaba sobre un paro de ventas: “había una campaña que pagaba muy bien las comisiones y a nosotros nos pagaban malísimamente mal... y estábamos todos muy enojados, muy enojados y dijimos ‘bueno, hacemos un paro de dos horas’ [...] Yo llego y me dicen ‘no mirá Amancay, esto pasa hoy...’, ‘bueno, listo, yo aviso en mi piso, en mi pasillo’ bueno, y empezamos todos y todo el mundo ‘listo, está bien’ [...]. Hicimos un paro de dos horas de venta, sin salir de nuestro puesto de trabajo, ni nada por el estilo sino que no teníamos perfil comercial... Quiere decir que recibís las llamadas, las atendés y les decíamos ‘¿quiere un contrato?’, ‘no’, ‘bueno, okey’... en vez de hacer todo el perfil que... necesitás como para vender... el speech... ‘¿No quiere?’ no le insisto ni una vez, ‘¡¡¡no hay problema, adiós!!!’”.

Subjetividad

En muchos fragmentos de los *Grundrisse* encontramos la expresión “*trabajo como subjetividad*” y la identificación de la *personalidad viva* del obrero como sustrato del valor de la fuerza de trabajo. En otros escritos Marx refiere, más bien, a la “*corporeidad*” del obrero y es deducible que allí queda subsumida la dimensión subjetiva. Sin embargo, el desplazamiento en el modo de nombrar lo que se pone en juego en el proceso de valorización capitalista, habilita un abordaje de mayor riqueza analítica. La transformación del proceso de trabajo en proceso de valorización, no sólo activa una lucha por la puesta en disposición de músculo, nervio, brazo... sino también de la subjetividad, de la personalidad viva del obrero.

Estudiar una relación de poder específica requiere, como afirma Lukes, identificar “ámbitos de afectación significativos”. La personalidad viva del trabajador es uno de ellos. Por eso el interrogante de investigación ¿cómo se transforma el trabajo como subjetividad en trabajo objetivado?

Se podrá decir que la noción de alienación de los *Manuscritos* es también un modo de problematizar la afectación de la subjetividad en el proceso de producción. Sin embargo, en ella queda desvanecida la disputa en torno a la objetivación de la subjetividad. La pregunta imposible a partir de esa noción sería: ¿cómo la objetivación no logra monopolizar la subjetividad? y, en cambio, ese interrogante ha motivado buena parte de este trabajo. Reconociendo la irreductible indeterminación del proceso de afectación de lo subjetivo queremos dar cuenta, como lo dicen en forma tan bella Guattari y Rolnik, “de la rebeldía frente a la dominación de las estructuras de la identidad”²⁹⁸.

Al igual que ocurre en torno al tiempo, la subjetividad del trabajador también está en disputa en los lugares de trabajo. Se sustrae de las prácticas que se proponen objetivarla, se enfrenta, se distancia, se rebela, se fuga, se agazapa, se enmascara.

La subjetividad también se *hace* en la empresa, su carnadura lleva inscripta la asimetría relacional y un modo de ser de obediencia o fidelización. Como en las experiencias de la “protesta hormiga” o en las manifestaciones abiertas y opositivas de los paros, la subjetividad de los trabajadores es parte del campo de batalla. Como lo afirma Scott, “un micro-forcejeo”²⁹⁹ entre la subordinación y la apropiación de la subjetividad se dirime en la relación de poder.

Hemos nombrado una cantidad de frases que ilustran las pretensiones de colonizar subjetividades, corroer personalidades, entrenar al ser, entre otras tantas que el lector se habrá cansado de escuchar. Las PPR y la bibliografía del management desde diversos intereses y objetivos, se ocupan de ello.

¿Por qué este viraje masivo hacia la subjetividad como objeto de prácticas de poder múltiples?, ¿acaso el maquinista que describe Burawoy no recrea su subjetividad como subjetividad subordinada y, con ello, acrecienta la explotación que sufre en su transcurrir cotidiano por la fábrica? ¿El obrero Massa que protagoniza la gran película

²⁹⁸ Guattari y Rolnik (2005: 95).

²⁹⁹ Scott (2004: 232).

La clase obrera va al paraíso que, trabajando a destajo, se presta a elevar los promedios y estándares de producción perjudicándose a sí mismo y al conjunto, no encontraba acaso afectada su subjetividad? Por el contrario, es tal la magnitud de su influencia que alcanza hasta sus *sueños*: su cuerpo funcionando como una monstruosa maquinaria. Una forma bastante evidente de marcar una existencia como apéndice, una *subjetividad-apéndice* que lo lleva a gritarle a su mujer “¿No entendés? El hombre *es* la fábrica, la fábrica de mierda”.

En este sentido pienso que debe ser precisada esta problemática porque no hay proceso de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo que no altere la subjetividad. La ubicuidad que adquirió esta noción en los últimos tiempos debe responder a alguna particularidad.

Continuando con el ejemplo del obrero Massa, recuerdo una escena en la que aconseja a nuevos trabajadores cómo hacer para alcanzar los estándares de producción: “¿sabes cuál es mi receta?, pensar en el culo de aquélla”. Y luego, otra escena con Massa frente a la máquina repitiendo sin parar “una pieza, un culo, una pieza, un culo...”

El ejemplo, aunque superficial, resulta útil para destacar esta cuestión: el objeto directo del control de los trabajadores residía en su externidad, su cuerpo, sus movimientos, especialmente. Por supuesto que el “sostén” de externidad es una subjetividad que, por ejemplo, hace que Massa cuando suena la sirena en el comedor, abandone su almuerzo a medio comer y se abalance otra vez sobre la máquina. Pero, en parte, también es cierto que para la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo bastaba un control más externo. De hecho, hasta resulta interesante ver cómo un capataz retira, en varias ocasiones a lo largo de la película, cierta pornografía que los trabajadores tenían colgadas en sus máquinas. Es como si dijera “mantengan internamente el pensamiento que se les antoje, pero que no se filtre hacia fuera”.

Incluso uno puede evaluar el ambicioso programa fordista de estructuración de la cotidianeidad del trabajador en igual sentido, como una batería de prácticas que actúan en la externidad: “levantarse a la mañana”, “el hombre haciendo su higiene personal”, “los cubiertos y la vajilla de la mesa”, “lustrándose los zapatos”, “recibiendo visitas”; entre otras tantas lecciones que se impartían en Ford³⁰⁰.

³⁰⁰ Neffa (1990: 305).

Entiendo que los nuevos discursos de los recursos humanos se diferencian de los anteriores por esta apuesta: *afectar la interioridad subjetiva en forma directa*. Basta una revisión de cualquier manual actual para encontrar, por ejemplo, un conjunto de anillos concéntricos que amplifican el sentido de la estrategia empresarial: 1) conocimientos, 2) actitudes y valores, 3) rasgos de personalidad. Y una flecha señalando este último como el más ambicioso de los objetivos del capital; acceder allí, a ese núcleo más íntimo³⁰¹.

Así razonan Negri y Lazzarato, entre otros, al referir a la mayor gravitación de los afectos y las competencias lingüísticas como nuevos contenidos del trabajo. También Virno al sostener que: “la ausencia de un producto final duradero implica que el valor de uso de la actividad ya no está separado de la persona del ejecutante”³⁰². De ahí la pretensión de “entrega emocional”, compromiso, fidelidad, dinamismo y energía, que se espera tengan los trabajadores. Como lo afirma Zizek: “los trabajadores además de vender su tiempo, deben vender sus emociones”³⁰³.

Si ligamos estas reflexiones con los casos aquí estudiados, podríamos definir tres formas predominantes de operar sobre esta subjetividad “interior”: *subestimación* (Coto), *fidelización* (Wal Mart) e *infantilización* (Call centers).

En Coto encontramos un núcleo de trabajadores signados por un sentimiento de inferioridad que podemos clasificar a través de la figura del *trabajador-defectuoso*. Aquel que cree que todos los errores que clientes y supervisores le asignan son, efectivamente, suyos, con lo cual su identidad se constituye internalizando esa minusvalía, haciéndola parte de su ser. La práctica descomunal de señalamiento de errores golpea y derrumba la estima del trabajador y la posibilidad de una identificación positiva con su labor cotidiana.

Pero identificamos también en esta empresa otra figura de trabajador que logra preservar de otro modo su estima, que parece “leer” su situación laboral de forma diferente. Es aquel trabajador que puede afirmar: “cuanto mejor trabajes, más te van a perseguir hasta encontrarte un error”. Es un trabajador que puede asignar a la intensa asimetría de la relación su propia situación de debilidad y que de esta forma separa su ser de la dinámica brutal de exaltación de la debilidad del trabajo. Su subalternidad es,

³⁰¹ Spencer y Spencer (1993). Es un gráfico que se reitera en una buena parte de los manuales de recursos humanos.

³⁰² Virno (2003: 178).

³⁰³ Zizek (2004).

más bien, el resultado de la sujeción a un estado de cosas que siente *irreversible* porque sólo convalida la “fuerza de los poderosos”, del empresario Alfredo Coto que logra que ni Estado, ni sindicatos, “ni nadie, se meta en sus negocios”. Es la *impotencia* el sentimiento que reproduce su subordinación en el lugar de trabajo. Recordemos la gráfica expresión de una trabajadora: “porque no es el almacén de Don Manolo, es Alfredo Coto, lo que digo es que ¡no podés ser un bicho tan grande y que nadie te vea!”.

En este sentido es como si este tipo de trabajador pudiera decir: “no soy yo, son ustedes y la impunidad que tienen”. Esa es la forma específica de resistir un modo de subjetivación que pretende aumentar la obediencia atacando la identidad del trabajador.

Dos prácticas específicas permiten graficar resistencias en este plano subjetivo: el *chisme* y el *rumor descalificador de los jerárquicos*, y la *sobre-actuación de la sumisión*.

La primera práctica es bastante recurrente y se ejercita creando “mantos de sospecha” sobre los motivos de los ascensos. Una trabajadora nos decía: “mi ser humano no es inferior a vos “supervisora”... porque a mí nadie me pisa la cabeza porque sea jefe... sos más que yo en el trabajo pero vos no me vas a rebajar... vos tenés esa camiseta blanca pero *yo no sé cómo llegaste a tener esa camiseta blanca...*”

Muchos de los trabajadores que logran preservar su identidad de la práctica de subestimación empresaria tienden a dar señales, a lo largo de la entrevista, de la ausencia de legitimidad de las personas que ocupan cargos jerárquicos en la empresa Coto. “Incapaces”, “no saben trabajar”, “no saben nada”, “están ahí porque son amigos o familiares de Alfredo”, “porque chupan las medias y se arrastran”, “porque aceptan ser unos hijos de puta”, “¡acá vemos cada uno que asciende! Si yo te contara los motivos, si te contara... acá no asciende el mejor, eso te lo aseguro”, “porque acá la supervisora de cajas por ejemplo, la que tengo ahora a la mañana, era cajera y de golpe la empecé a ver pasearse por el supermercado después de su horario, no sería que se quedaba por amor a la empresa, ¿no es cierto? [...] Y hay que ver cómo se paseaba y cómo se vestía, entonces yo me pregunto ¿cuál es el criterio para dar ascensos? ¿un escote con todo al aire y quién sabe qué más, qué extra hay?”, “mirá si yo te contara la historia de cada uno de estos, lo que se dice, lo que pude conocer con mis propios ojos, y no te lo voy a contar por respeto, por pudor, porque vos sos una mujer y no corresponde [...] pero acá pasan muchas cosas y se saben muchas cosas...”, “¿viste la chica esa que estaba en la caja central cuando vos me llamaste, esa que se hace la linda

y habla por el microfonito? [...] Esa se acuesta con el gerente del local, te lo digo así porque adentro lo saben todos”.

El chisme y el rumor proliferan, como lo afirma Scott, porque existen muchas personas con interés en repetirlos. “Se trata de una sanción social relativamente segura [...] carece de autor pero no de voluntarios transmisores que pueden argüir que se contentan con pasar la información. En caso de una reclamación [...] todos pueden rechazar la responsabilidad de ser sus autores [...] Es quizá la forma más común y elemental de agresión popular disfrazada”.³⁰⁴

En la circulación del rumor y el chisme hay un interés por erosionar la legitimidad de los jerárquicos, lesionar esas figuras, arruinar su reputación, desprestigiar y por volver inconsistentes o sospechosos los motivos de su superioridad. En muchos relatos se insiste en que, aún teniendo la oportunidad, preferirían no ascender en la empresa. Esto se relaciona con diversas condiciones de trabajo que pueden volverse desfavorables (por ejemplo, la duración de la jornada) pero también con una línea demarcatoria que permite ejercitar la resistencia del ser porque rechaza la introyección de la inferioridad al volver sospechosas las razones de los *en apariencia* “superiores”.

Una práctica de resistencia menos extendida, al menos entre los testimonios y relatos que pudimos obtener, tiene familiaridad con lo que Scott llama las figuras del tonto y del pícaro: “a veces las figuras del bobo y del pícaro se fusionan y entonces la astucia del subordinado puede consistir en hacerse el tonto o en usar astutamente las palabras para desconcertar a su enemigo”³⁰⁵. Aquí preferimos denominar a la práctica como *sobreactuación de la sumisión*, en tanto esa es la especificidad que adquiere en el marco de un dispositivo que se singulariza por exaltar la debilidad del trabajo frente al capital. Un trabajador nos contó lo siguiente: “yo venía con, era un motor de un... no sé, un motor, en la mano y me dicen, así rápido, ¿no? ‘Largá eso y vení inmediatamente para acá y hacé esto’. Entonces yo ¿qué hice? Pero no por, por tonto, no... lo hice porque me lo dijo de mala manera. ¿Qué hice? Tiré el motor a la mierda. Y se partió en mil pedazos el motor. Y fui a hacer lo que me dijo. Y me dice: ‘Ah, pero sos un estúpido, mirá todo, rompiste el motor, vas a tener que pagar’, ‘lo vas a pagar vos, ¿qué me dijiste?, ¿que largue todo? Bueno yo hice lo que dijiste, lo largué y chau”.

³⁰⁴ Scott (2004:173).

³⁰⁵ Scott (2004: 195).

Otro trabajador nos contó que luego de solicitar infructuosamente un uniforme de trabajo nuevo, ya que el que tenía estaba gastado y no le entraba bien, decidió aparecer en pijama por la sucursal. Desde allí, “*pijama*” se transformó en el apodo con el que lo nombran sus compañeros de trabajo y también en una de las anécdotas más narradas de la sucursal. A raíz de su atuendo lo llamaron de la oficina de personal para que se notifique y firme un apercibimiento: “entonces lo que hice fue hacerme el estúpido. Me hice el mogólico, bien el paisanito. Cuando me pregunta: ‘¿por qué viniste así?’. ‘No, y usted no me da el uniforme y yo no tenía otra cosa, esto que me puse está limpio y es decente’ [...] Porque mi medida fue bastante original. Yo no le falté el respeto a nadie, no le pegué a nadie, no empujé a nadie, no... Lo único que hice entré, fiché, me paseé por toda la sucursal para que me vean. Esa era la idea... y cuando me dicen que firme, les digo que no. ‘Pero, ¿cómo?, ¡firmá!, ¿quién te dijo que no firmes?’ ‘No, porque la hermana de una amiga de mi mamá, la Claudia, me dijo que nunca firme nada’. ‘¿Pero qué Claudia?, ¡esa mina te quiere sacar plata, flaco!, ¡firmá y dejate de joder!’ ‘No, no, no, no. La Claudia es como de la familia, y ella no saca plata [...]’ y el vago se pensaba que yo... no sabía si yo estaba enfermo, le estaba tomando el pelo o me estaba haciendo el estúpido”.

Son formas aisladas que, a diferencia del chisme, ponen en mayor riesgo a la persona que sobreactúa el comportamiento esperado. Cuando revisamos los trabajos de Fleming y Spicer mencionábamos la práctica de “creer demasiado” como resistencia subjetiva. En ese caso, nos referimos a resistencias ejercitadas como contrapartida de la fraseología más contemporánea del management (compromiso, entusiasmo, fidelidad, entrega emocional, comportamiento proactivo, entusiasmo, etc.). Pero el *creer demasiado* también puede ejercitarse en una empresa que vuelve sistemática una política de marcación de errores, de vigilancia jerárquica, de maltrato y de subestimación del trabajador.

El dispositivo de la empresa Wal Mart es más claro deudor del nuevo management. A medida que avanzaba en el trabajo de campo, realizando observaciones y entrevistas en profundidad, sólo confirmaba con creces la eficacia del dispositivo. Los trabajadores parecían sentirse parte de la empresa, agradecerles su clasificación de “asociados”, llevar sus pines como marcas de prestigio, parecían contagiados de las sonrisas desperdigadas por toda la sucursal (los carteles de smile), algunos hasta emulaban la euforia del ritual de las porras. Cuando no, endilgaban la práctica a la

decisión de la casa matriz, pero sin cuestionar a la empresa local de la que se sentían miembros.

Quisiera recordar que el dispositivo empresario de Wal Mart fue elaborado en base a un corpus empírico constituido por fuentes correspondientes a la única sucursal que, para entonces, tenía la empresa en la Ciudad de Buenos Aires. Esta sucursal que contaba con varios años de instalación, no tenía (ni los tuvo hasta el 2007) delegados sindicales. También es importante destacar que la gran mayoría de esas fuentes de datos primarios fueron recolectadas durante el año 2001, en tiempos en los que el desempleo era muy elevado y en los que ejercitando el sentido común de la época “tener un trabajo, en blanco y en una gran multinacional era un verdadero privilegio”. Asimismo, esa elevada tasa de desempleo se constituyó en una extensa reserva de “candidatos” que permitieron potenciar el elemento de selección de trabajadores aplicando la tipología de sospechosos para repeler y prevenir cualquier perfil resistente.

Este conjunto de particularidades acrecienta la eficacia del dispositivo y permite comprender el sentido de esta ausencia. Wal Mart puede ser concebida como una “figura extrema” en el conjunto de empresas estudiadas. Es una empresa que cuando logra potenciar el funcionamiento de su dispositivo parece abortar las condiciones de posibilidad para el ejercicio de resistencias laborales. Esta figura de un trabajador que concibe al mundo despojado de fuerzas, uniforme y continuo, redundante y tautológico, es el reaseguro de su eficacia y de la dificultad para constatar prácticas resistentes.

Posiblemente por este motivo decidí incorporar el análisis de una “sucursal de excepción”, la de Avellaneda, en la que me había enterado existían delegados, y esto constituía un “hecho inédito en el mundo Wal Mart”. Así repetían los dirigentes sindicales de la FAECyS y del SEC. Esos delegados permanentemente ausentados del lugar de trabajo funcionaron como una dislocación en medio de la uniformidad redundante del dispositivo empresario. No es casual que la emergencia de un grupo de delegados y de trabajadores “más combativos” surgiera justo en esa única sucursal en el mundo que tenía un cuerpo de delegados. Tampoco que ese proceso de lucha pudiera surgir recién hacia fines de 2006, cuando los conflictos sindicales en los lugares de trabajo se acrecientan y logran instalarse en el debate público. En el Capítulo 7 nos dedicamos específicamente al análisis de esta experiencia y también al plano subjetivo de las resistencias colectivas. Un dato para anticipar, por lo gráfico que resulta en el marco de un dispositivo que compele a la sonrisa y al entusiasmo, es cómo se logró la

inversión del símbolo de la empresa: el smile. Desde el primer paro realizado por Wal Mart se multiplicarían los carteles improvisados denotando tristeza en reemplazo de la sonrisa como condición de existencia de los trabajadores. Según nos contaron, esas caritas tristes que, inicialmente surgieron en algunas protestas manifiestas, fueron apropiadas por el colectivo de trabajadores y aparecen en lockers, puertas de baños, mensajes de texto que se envían los trabajadores entre sí.³⁰⁶ La diferenciación de un estado de ánimo a través de la inversión de un símbolo empresario es una práctica nada desdeñable. En ella encontramos no sólo la resistencia a la transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado, es decir una resistencia a la objetivación de las emociones, sino también, la diferenciación de dos estados de ánimo: el de la empresa, por un lado, y el de los trabajadores, por otro.

Entre los trabajadores de call centers estudiados, el humor, la ironía, la parodia y también la denuncia de situaciones de trabajo, son extremadamente usuales. Circulan en forma anónima a través de Internet, en foros, en blogs, en cadenas de mensajes y de correo electrónico. Se crean revistas y boletines redactados por trabajadores de call y sus organizaciones clandestinas.

En el libro *¿Quién habla?*, realizado por un colectivo de trabajadores de la investigación y activistas de call center, se narran acciones colectivas en las que el plano subjetivo de la resistencia ocupa un lugar protagónico: “la acción consistió en disfrazarnos de locos con chalecos de fuerza y todo el tiempo repetíamos a la gente que pasaba: ‘Movistar, buenas tardes, ¿en qué le puedo ayudar?’”³⁰⁷.

“¿Puede mi angustia ser tu alegría?”³⁰⁸ Con esa frase concluye una trabajadora de call center cada una de sus intervenciones en los foros de la página de Teleperforados. Como con los ‘smile’ de Wal Mart, la manifestación del estado de ánimo es una de las formas que adopta la resistencia subjetiva en los call center.

Muchos trabajadores de call sostienen, como ya transcribimos: “para poder aguantar y estar y no dejar tu salud ahí, te tiene que empezar a resbalar todo”, “en el call

³⁰⁶ Algo similar a lo que ocurre con el símbolo de otra empresa estadounidense: el payaso de Mc Donald’s quien también ha sido objeto de “desfiguraciones” para diferenciar el ánimo de los trabajadores.

³⁰⁷ Colectivo *¿Quién habla?* (2006: 60). La acción se realizó en la calle frente a las oficinas comerciales de la empresa Movistar.

³⁰⁸ Rememorando una canción del grupo de rock Callejeros.

nadie se come una”, “es muy poca la gente que puede tener la camiseta puesta en el call”.

Una de las formas más eficaces de sostener ese distanciamiento que preserva la subjetividad, aunque al violento costo de “impermeabilizar” las emociones durante ese tiempo de call center, es la proliferación de una potente infrapolítica que se nutre cotidianamente de la inventiva, la denuncia, la humorada, el ejercicio de una crítica continua de la relación capital-trabajo tal como se reproduce, vincha mediante, en las empresas de call center.

Resistencias discretas, subterráneas, fuera de escena, anónimas, silentes para muchos abordajes de investigación, pero que sin embargo crean un sentido colectivo del conflicto laboral y que, en muchas ocasiones, constituyen el recurso simbólico más valioso de las acciones directas de organizaciones de activistas. En otras, estas resistencias son el sustrato de “cuelgues de vincha” en apariencia “espontáneos”, pero dotados de esta abundancia simbólica de cuestionamientos al sistema de call center.

Seguidamente, transcribimos una selección de un conjunto de comics, dibujos, frases, imágenes que entre la humorada, la metáfora y la ironía, exteriorizan creencias individuales, “desenmascaran” el sentido de prácticas laborales, desencantan y ridiculizan la infantilización, denuncian el salario variable, asocian dolencias, enfermedades y patologías con las condiciones y relaciones de trabajo que impone el call center, cuestionan el trato y la figura de trabajador frontón, denuncian la estafa de las empresas a los clientes, entre otras posibles lecturas que pueden ejercitarse.

“Realicen acciones virales”, “el virus se está pasando de mano en mano”, sostienen trabajadores de call en un foro de Internet. Muchos trabajadores asignan a la circulación de estos materiales entre los círculos de influencia y las redes de cada cual, un intenso potencial político. Se trata de “contagiar la crítica” para expandirla desde múltiples plataformas, dinamizando un modo de afectación exponencial. Por ello también el humor, el formato gráfico, el ingenio, el lenguaje renovado. Los mensajes deben tener un contenido y una forma tentadora, contagiosa. Veremos en el Capítulo 8 que el “activismo ensamblario” retoma esta idea y la convierte en un eje medular de sus repertorios de acción.



Fuente: www.teleperforados.com.ar



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.teleperforados.com.ar

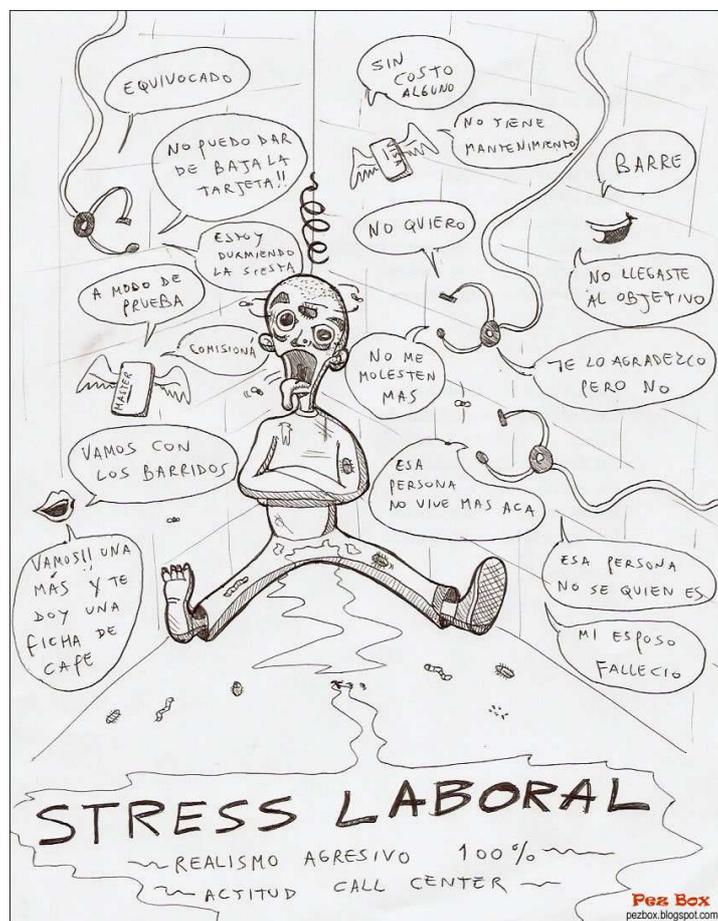


www.teleperforados.com.ar

Fuente: Tapa del libro ¿Quién Habla?



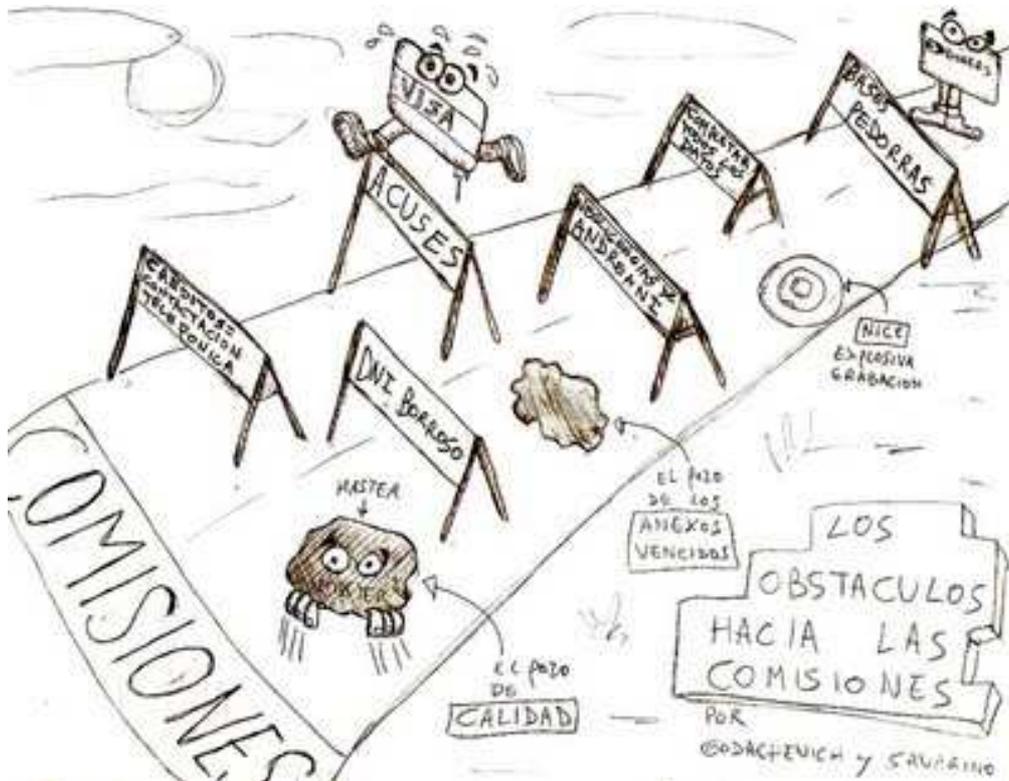
Fuente: Graffiti callejero



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



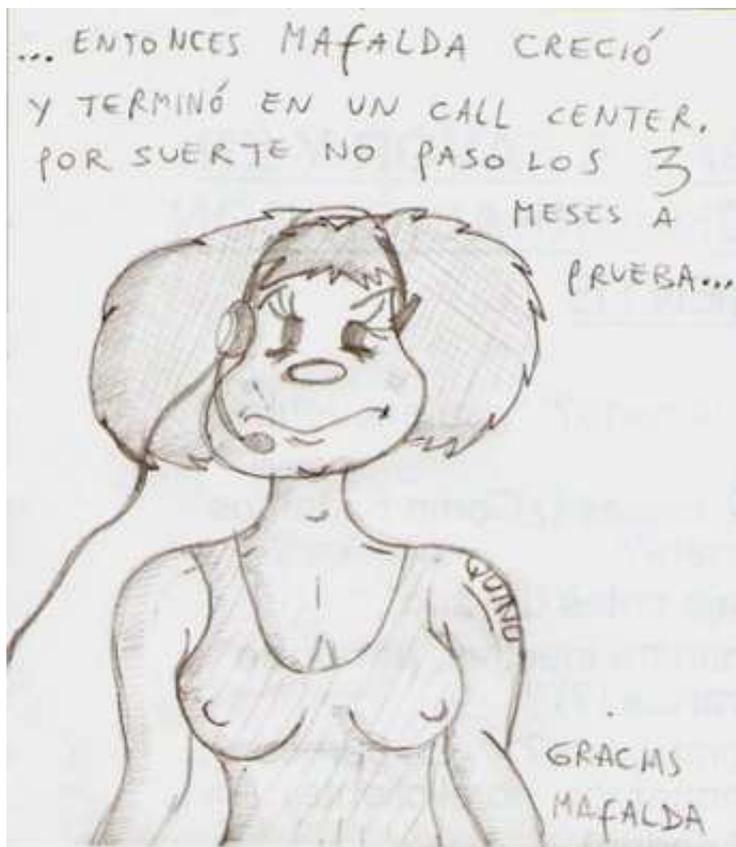
Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com



Fuente: www.pezbox.blogspot.com

Existencia colectiva

En *Crítica de la razón dialéctica*, Sartre se aboca al estudio de los modos de relación que se dan en la vida cotidiana, en especial, en el seno de los sectores subalternos. En un primer vistazo a esta compleja investigación encontramos una rica multiplicidad de nociones para definir los distintos modos de estar con otros, las diversas socialidades en juego, la variedad de vínculos sociales que se establecen entre los hombres: la serie, el colectivo, el grupo fusionado, el grupo estatuido, el grupo institucionalizado... De esta forma, Sartre “desmenuza” las formas de existencia colectiva en situaciones e instituciones diversas: los individuos que esperan en una fila el colectivo, los oyentes de un programa de radio, los demandantes y oferentes en el mercado, un sindicato, un grupo de obreros llevando a cabo una acción directa...

La complejidad de este heterogéneo cuadro de modos de existencia colectiva contrasta aún más al revisar escritos de las PPR. Perspectivas que, centradas en la subjetividad, proclaman el declive del colectivismo con la crisis del sindicalismo, enfatizan el individualismo, utilizan nociones ceñidas a la manifestación individual como la de “conducta disidente”.

En definitiva, ejercitan un *enfoque dicotómico que opone individual-colectivo* creando un juego de suma cero. Como lo expresan con precisión Martínez Lucio y Stewart³⁰⁹: “la individualización se construye mediante un discurso de equivalencia por el cual se fundamenta la constitución de aquélla sobre la negación de su ‘opuesto’: el colectivismo”.

La tesis que aquí pretendo sostener para fundar esta tercera distinción analítica de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo es: al pisar los suelos de la empresa, la forma de *existencia serial competitiva* característica del orden mercantil debe transformarse en una forma de *cooperación antagónica*³¹⁰.

El capital en su forma de empresario individual, disputa tiempo, subjetividad y también, modos de existencia colectiva; disputa modos del lazo social en la empresa.

A la noción de cooperación social que define Marx en *El Capital* como un modo de vinculación externa entre los distintos trabajos de los obreros, hay que agregar una

³⁰⁹ Dirigiendo esta crítica en especial a los trabajos de Thompson y Ackroyd vinculados a la noción de “conducta disidente”.

³¹⁰ En De Palma (1972), Sartelli (2001) y Virno (2003) encontramos algunos elementos que nos llevaron a definir esta cuestión.

forma de *cooperación viva*³¹¹, un modo que pone en relación hombres de carne y hueso en un mismo lugar de trabajo.

Siguiendo el abordaje sartreano, la relación de serialidad, en tanto relación muerta, no viviente, por la cual cada individuo entra en relación inerte con una multiplicidad indefinida de otros individuos que no conoce ni sabe dónde están precisamente pero cuya sola presencia determina su praxis y su impotencia³¹², deviene en un conjunto de relaciones humanas, vivas y concretas, que se *hacen* en la unidad de un grupo, en un aquí y ahora determinado.

Afirma Marx: “como personas independientes, los obreros son individuos que entran en relaciones con el mismo capital, pero no entre sí. Su cooperación comienza en el proceso de trabajo [...] Los obreros están en relación de subordinación respecto a los procesos de decisión, y a tal subordinación participa también su trabajo”.³¹³

Con la noción de *cooperación antagónica* pretendo destacar las diversas formas de relación entre trabajadores que el empresario necesita reproducir internamente, en sus empresas, pero siempre subordinadas al antagonismo que define la relación capital-trabajo. Una cooperación *para* el capital que no degenera en asociación de los trabajadores, resistencia, coalición; es decir, que no desafíe el modo de estar juntos que el capitalista produce en sus empresas.

Sólo si se reconoce la gravitación que posee esta transformación del modo de existencia colectiva puede comprenderse la *proliferación de “figuras colectivas” que el capital crea en los lugares de trabajo*: “la gran familia”, “el trabajo en equipo”, la clasificación de “asociado”, “el team más copado del piso”, “el grupo de pares”, la empresa subsidiaria en Argentina versus otras subsidiarias. Para decirlo de manera gráfica: son ensayos de invisibilización del “guión” del nos-otros. Los dispositivos de poder empresarios que hemos analizado en los tres capítulos precedentes, están repletos de formas de afectar las relaciones entre trabajadores porque el proceso de valorización no puede prescindir de estas relaciones.

³¹¹ Virno alude a esta problemática y la denomina “cooperación subjetiva”: “la relación con los otros es un elemento originario, básico, no algo accesorio” en el proceso de trabajo. Destaca “el aspecto interactivo del trabajo, esto es la relación con los otros trabajadores” (Virno, 2003c: 62-68).

³¹² Sartre (1995), Macció y Gorz (1969).

³¹³ Marx (1994: 268-269).

Las *resistencias* se ejercitan cuando el trabajador como sujeto colectivo crea un modo de relación en su seno que niega ambos modos de existencia colectiva: el serial competitivo y el cooperativo antagónico. Por ello, la resistencia de este tercer plano analítico requiere ser algo más que *reactiva* (la simple denegación del tiempo y la subjetividad) para *afirmar* una existencia colectiva diferente.

El *sindicalismo* es una forma histórica específica de constitución de un modo de existencia colectiva diferente al serial mercantil y al cooperativo fabril. Nacido en la *línea de juntura*, como resultado de la fricción entre capital y trabajo: “donde duele, donde arde, donde está más viva y menos cristalizada la relación, donde la actividad humana se manifiesta y se rebela dentro de una hegemonía que, para seguir siendo tal, se ve obligada a adaptarse y a cambiar”³¹⁴. Una institución que es, a la vez, *garantía* y *amenaza* de la reproducción capitalista.

Aún expresando la hegemonía del capital, aún garantizándola, el sindicalismo emerge como intensificación de una *disputa* de esa relación antagónica en la cual el trabajo (en sus organizaciones y manifestaciones histórico-concretas) lucha por revertir el sentido y la magnitud de la asimetría relacional.

Sus limitaciones: las que refieren a la iluminación general que impregna toda institucionalidad en el modo de producción capitalista. Su potencialidad: la de visibilizar la relación capital-trabajo, la demarcación del límite, de la diferencia entre ambos.

En este sentido, lo singular del objeto se origina en su *naturaleza paradójica*: dualidad entre adaptación y oposición, integración y resistencia, reproducción y cambio.

La indefinición irreductible del sindicalismo es, posiblemente, la causante de vastas discusiones en las ciencias sociales. En particular, podemos encontrar un debate intenso al interior del marxismo con posicionamientos oscilantes entre el optimismo y el pesimismo incluso alternados en las reflexiones de un mismo pensador³¹⁵.

Unas pocas citas a autores clásicos serán suficientes para poner de manifiesto que, pese a las divergencias y polémicas que genera el debate sobre el sindicalismo, un denominador común al interior del marxismo ha sido su revalorización como forma de

³¹⁴ Gilly (2006: 86).

³¹⁵ Hyman, (1978).

existencia colectiva diferente a las pretendidas por el capital en el orden fabril y mercantil.

Engels sostenía cuando comenzaban a conformarse los sindicatos que: “lo que da importancia real a estas asociaciones [...] es que son la primera tentativa de los obreros para *anular la competencia*. Se han convencido de que el dominio de la competencia de los obreros entre sí, es decir, el fraccionamiento del proletariado, depende de la oposición entre *obreros aislados*. Y porque ellos se vuelcan parcialmente contra la competencia, contra la forma de vida del moderno orden social, resulta que son tan peligrosos para este orden”³¹⁶.

En el mismo sentido Marx destaca a las *trade unions* como instancias de reunión y encuentro de los obreros antes aislados, existiendo como “*gentes desconocidas entre sí*”. También señala la centralidad que adquiere la asociación como forma de resistencia y lucha política: “los primeros intentos de los trabajadores para *asociarse* siempre adoptan la forma de una coalición. La gran industria aglutina en un lugar a una masa de personas en la que nadie conoce a nadie. La competencia divide sus intereses. Pero el mantenimiento del salario, ese interés común que tienen contra sus patronos, *los une en una misma idea, la resistencia, la coalición*. De esta forma, la coalición tiene siempre un doble objetivo, el de poner fin a la competencia entre ellos para así poder llevar a cabo una competencia general contra el capitalista. Si bien el primer objetivo de la resistencia sólo fue el mantenimiento de los salarios, a medida que los capitalistas se unían a su vez en torno a la idea de la represión, las coaliciones, aisladas al principio, se forman en grupos y, *frente al capital siempre unido, se hace más necesaria la defensa de la asociación que la del salario* [...] *Una vez llegada a ese punto, la asociación adquiere un carácter político*”.³¹⁷

Ambas posiciones se plasmaron luego, en una escritura conjunta en *El Manifiesto Comunista*, en donde se formuló con mayor nitidez la tesis de la concentración: “el progreso de la industria [...] sustituye el *aislamiento* de los obreros resultante de la *competencia* por su *unión* revolucionaria mediante la *asociación*. Así, el desarrollo de la gran industria socava bajo los pies de la burguesía las bases sobre las que ésta produce y se apropia de lo producido”.³¹⁸

³¹⁶ Engels, (1974: 195).

³¹⁷ Marx (2004: 294-295). La cursiva es mía.

³¹⁸ Marx y Engels (1994: 44).

Pasando en limpio esta exposición, podemos decir que una forma de existencia colectiva es producida y reproducida, disputada y transformada cotidianamente en los lugares de trabajo. El sindicalismo se constituyó como disputa a esa cooperación entre trabajadores supeditada a la valorización capitalista. Por este motivo, se convirtió en una institución sobre la cual se ejercitaron y ejercitan múltiples prácticas de poder tendientes a transformarla, cooptarla, integrarla, reprimirla...

En este trabajo de investigación suscribimos la siguiente afirmación de Offe y Wiesenhal: *“en ausencia de un esfuerzo asociativo por parte de los trabajadores, el conflicto creado en torno a la relación capital/fuerza de trabajo asalariada está destinado a mantenerse muy limitado”*³¹⁹.

El sindicalismo expresa una forma de esfuerzo asociativo³²⁰. Sin embargo, siguiendo la línea de razonamiento de Sartre, el sindicato se desarrolla como un conjunto de instituciones, o sea, como un sistema cerrado, estático y tendiente a la esclerosis³²¹. Impide caer en la serialidad completa, pero siempre está en retardo con respecto al grupo en fusión, lo empobrece cuando no llega a renegar de él y a romper la solidaridad. A su vez, el sindicato es el *“esqueleto abstracto de la clase unida, es permanente invitación a unirse”*³²². Una condición de “reversibilidad constante” lo atraviesa, como lo afirma, en esta sintonía, Perry Anderson³²³.

La esfera política de la subalternidad es un campo de fuerzas complejo y en constante movimiento y conflicto: ni pura combatividad, ni pura dispersión pasiva, ni puro aparato institucionalizado. Una y otra vez se producen combinaciones movedizas del modo de existencia colectiva del trabajador.

De los tres planos analíticos que distinguimos en el capítulo como afectaciones significativas de la relación capital-trabajo, sólo éste resulta determinante para la

³¹⁹ Offe y Wiesenhal (1992: 57).

³²⁰ Sartre destaca la necesidad de asociación del siguiente modo: “para el obrero, la política no puede ser una actividad de lujo: es su única defensa y el único medio de que dispone para integrarse en una comunidad. *El burgués está ya integrado, su soledad es su coquetería; el obrero está solo, la política es su necesidad.* [...] Para el burgués fuera de la política está todo; para el obrero no hay nada fuera de ella; nada, excepto esa ‘tristeza obrera’, de la cual decía Navel sólo se sale por acción. La tristeza, es decir, la soledad. Sin embargo no vayamos a sacar la conclusión de que esta soledad es natural; los burgueses para persuadirnos de ella han perfeccionado su ‘atomismo social’. [...] *No: la soledad del obrero no es natural; es producida.*” (Sartre, 2004).

³²¹ Sartre (1973: 202).

³²² Sartre (1995: 355).

³²³ Anderson (1973).

transformación del sentido y la magnitud de la asimetría. Por supuesto que se nutre de las intervenciones y luchas sobre el tiempo y la subjetividad pero en tanto trabajador colectivo puede ambicionar algo más que unos actos múltiples de denegación solitaria.

La resistencia, como política práctica que se ejercita en el plano de la existencia colectiva, adquiere una *doble pertenencia*: “no escapa al orden instituido al cual entiende resistir; pero, modificando el reparto de cartas, ella *excede esta pertenencia*”³²⁴.

Los tres capítulos que siguen se inscriben en este campo problemático: el de la existencia colectiva del trabajo. El territorio de la indagación es cada uno de los lugares de trabajo estudiados porque allí la cooperación antagónica habilita un vínculo social concreto y, a través de él, vivifica la disputa por un modo asociativo diferente.

El núcleo de estudios sobre el sindicalismo local que revisamos previamente nos permitió, además, identificar el lugar de trabajo como espacio con mayor potencial de conflicto y de desafío a la institucionalidad de los sindicatos. Es, también, el lugar más próximo a la línea de juntura: allí donde “duele más” la condición de subalternidad que impone el orden instituido.

Todas las empresas analizadas tienen en común que la representación sindical de los trabajadores es ejercida por una *misma estructura sindical*: los sindicatos de empleados de comercio de las diferentes regiones agrupados en una misma federación.

Los casos nos permiten delinear distintos movimientos de politización: 1) *El cuerpo de delegados de establecimientos de la empresa Coto en la Ciudad de Buenos Aires* posee un tipo de organización *verticalizada* y, a su vez, se encuentra *afectado por un conjunto de prácticas empresariales* que estudiamos bajo el nombre “inversión de la figura del delegado sindical”. Los delegados son figuras débiles cuyo rol se dirime entre el de “gestor sindical” y “co-gestor” del sindicato y la empresa; 2) *Los delegados de un establecimiento de Wal Mart en la localidad de Avellaneda, enfrentados a la cúpula sindical* de la región. El dispositivo empresario se caracteriza por ejercitar una decidida

³²⁴ Bensaïd (2006: 36).

política anti-sindical. De esta forma, sus delegados son figuras en permanente situación de expulsión; expulsión que no termina de consumarse pero que signa el terreno de su acción política; 3) *Las organizaciones clandestinas de activistas en establecimientos de empresas de call center tercerizados* que existen “por fuera” del sindicato y ejercitan prácticas no-institucionalizadas de organización de los lugares de trabajo. El sindicato está ausente en la rotunda mayoría de los casos en los lugares de trabajo de estas empresas³²⁵. A su vez, las empresas afectan el plano de la existencia colectiva del trabajo a través del elemento “colectivos parcelados y perecientes” presentado en el dispositivo. Ambas cuestiones llevan a una escisión del lugar de lucha respecto del lugar de trabajo y a un modo asociativo también pereciente.

Los movimientos de organización vertical, confrontación inter-institucional (base-cúpula) y confrontación extra-institucional que se ilustran a través de cada uno de los casos estudiados, nos permiten reflexionar ese *dominio vivo* de la cotidianeidad laboral, en su composición compleja y heterogénea de aparato institucionalizado, de combatividad, de dispersión pasiva...

El interés en los capítulos que siguen es liberar el abordaje del tamiz de la relación capital-trabajo, donde las prácticas se significan en función de esa relación como prácticas de control o resistencia. Parte de nuestras problematizaciones podrán emerger de ese abordaje pero también éste será excedido. Por ello preferimos usar la noción “modos de politización” de organizaciones de trabajadores en los establecimientos empresarios. La pregunta que nos interpela es cómo se constituye un modo asociativo del trabajo en esos establecimientos. Una pregunta que nos lleva a mirar y pensar las esferas políticas de la subalternidad laboral.

La estructura sindical³²⁶ que enmarca las tres experiencias representa cerca de un cuarto del total de trabajadores convencionales del país. Es decir que se ha convertido en una de las *estructuras más grandes y significativas del país*. La misma cuenta con *dos núcleos* de empresas con *alta concentración* de trabajadores en un mismo establecimiento: *supermercados y call centers*³²⁷.

³²⁵ Es decir, no tiene delegados sindicales en los establecimientos.

³²⁶ Me refiero a los sindicatos regionales de empleados de comercio nucleados en la FAECyS.

³²⁷ Quisiera reiterar la influencia que las empresas de call center tienen actualmente en la composición del Sindicato de Comercio. Los trabajadores de estas empresas se encuentran mayoritariamente enmarcados en los sindicatos de comercio. Como ya dijimos en el capítulo 4 estas empresas registraron un crecimiento exponencial desde el año 2002 y se caracterizan por

Esta estructura sindical se rige por un convenio colectivo de trabajo³²⁸ homologado en 1975 y ultraactivo desde entonces. Ha sido caracterizada como exponente paradigmático de un “nuevo sindicalismo” que Martuccelli y Svampa³²⁹ denominaron como *sindicato de servicios*. La conversión del sindicato en simple proveedor de servicios ha sido una *acción sindical adaptativa* frente a la intensificación de la debilidad del trabajo en tiempos de capitalismo neoliberal.

Así lo expresaba un dirigente sindical de la FAECyS: “justamente nosotros nos hemos dedicado mucho a los servicios porque nuestra propia organización no podía discutir más con los empleadores”. El Secretario General del SEC y la FAECyS, Armando Cavalieri, decía en un programa televisivo: “... hay que sincerar algunos temas, no hay que esconderlos; *no hay que hacer progresismo zonzó*, sino que hay que hacer progresismo realista. Y hay que tener en cuenta lo que dice Lula, cuando viene acá: ‘no le tengan miedo a las multinacionales, miren que son gente que invierte’. Y este caso, este caso, los supermercados son en mi sector gente que invierte. No vino a timbear, vino a dejar dinero, porque poner, levantar paredes, tomar gente [...] no les pagarán dos mil pesos pero sí 700-750, pero tienen trabajo todos. Este es el mercado laboral que hay [...] *Yo creo que hay que privilegiar la inversión y hay que tener un buen diálogo y también una seguridad jurídica muy importante*”³³⁰.

la alta concentración de trabajadores en sus establecimientos. Una flamante delegada de uno de ellos afirmaba: “acá dentro tenemos 28 sucursales de Coto” (se refiere a un establecimiento del call center que posee cerca de 2000 trabajadores). Al concluir definitivamente el trabajo de campo de esta investigación, en agosto de 2008, recién se iniciaban procesos de elecciones en varios call centers de la Ciudad de Buenos Aires. El proceso es aún muy incipiente y su desarrollo se produce con un “equilibrio inestable” de los compromisos entre dos líneas sindicales de la comisión directiva del sindicato de la región. En el capítulo sobre activismos de call centers referiremos a ello.

³²⁸ CCT N° 130/75. Este convenio fue pactado para toda la actividad del comercio, por el sindicato respectivo y por todas las cámaras empresarias vigentes en ese momento. La Cámara de Supermercados no firma dicho convenio ya que aún no había sido creada. Se debe destacar que el Sindicato de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires no firmó convenios en las empresas analizadas.

³²⁹ Martuccelli y Svampa (1997).

³³⁰ Declaraciones realizadas por Armando Cavalieri frente a acusaciones del dirigente sindical Hugo Moyano sobre las malas condiciones de trabajo existentes en el sector supermercadista. Programa televisivo “Desde el llano” emitido en el canal de cable *Todo Noticias* el 20 de octubre de 2003. Desgrabación realizada por Ejes de Comunicación S.A.

La estructura sindical de comercio se ha caracterizado por asimilar su modelo de organización con los de las asociaciones empresariales, tal como es señalado por Offe al definir el tipo monolístico de la acción colectiva³³¹.

Analizando las formas decisionales que rigen su ‘vida interna’ -que se sustancian en los estatutos- podemos constatar una estructura verticalizada en la que se han ido *recortando las competencias de los órganos de base*, retirando prerrogativas a la ‘asamblea de delegados’. Esta última, reforma de estatuto mediante, ya no posee facultades resolutorias, ni siquiera deliberativas. Actualmente su convocatoria no está sujeta a periodicidad alguna y su reunión queda supeditada a la decisión de la comisión directiva³³².

Asimismo, el verticalismo que define este sindicalismo se ve acentuado por los rasgos que asume la cúpula del sindicato. La comisión directiva de cada sindicato regional está constituida por un conjunto de secretarías cuya distinción parece ser funcional: secretarías de organización; de asuntos gremiales; de higiene, medicina y seguridad en el trabajo; de prensa y difusión; de derechos humanos; de juventud, etc. Las secretarías han aumentado de 17 a 30 de acuerdo a las reformas del estatuto del Sindicato de Empleados de Comercio de Ciudad de Buenos Aires (SEC) que se realizan entre 1983 y 2007. Similar proceso registra el Sindicato de Empleados de Comercio de Lanús y Avellaneda (SECLA).

³³¹ Offe y Wiesenthal (1992: 93-4).

³³² Analizando las sucesivas reformas estatutarias del Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires, se puede constatar que los recortes más sustantivos a la institucionalidad de base se originan en la reforma de 1988. En parte, esta reforma adapta el estatuto a las modificaciones de la Ley de Asociaciones Sindicales. Como por ejemplo, en lo relativo al proceso de revocatoria de los mandatos de los delegados de establecimiento cuya decisión quedaba en manos de los trabajadores representados por ese delegado reunidos en asamblea. Desde el año 1988 el proceso revocatorio queda supeditado a diversas formas de intervención de la Comisión Directiva del sindicato.

Pero también se producen modificaciones del estatuto no relacionadas con dicha reforma. Este es el caso que mencionamos: la figura de ‘asamblea de delegados’. De acuerdo con el estatuto de 1983, la misma debía tener una reunión, al menos, cada dos meses. En la reforma de 1988 se quita esta regularidad: “la Comisión Directiva deberá convocar a una reunión general de delegados cada vez que sea necesaria para la marcha de la Organización” (art. 100 del Estatuto del SEC).

Asimismo, de acuerdo al estatuto de 1983: “las asambleas de delegados tendrán carácter resolutivo y deliberativo. Cuando la CD lo estime necesario tendrán carácter resolutivo” (artículo 97) y “las asambleas de delegados serán presididas por el Secretario General o el Secretario de Organización de la CD” (artículo 98). En la reforma de 1988, se derogan ambos artículos.

En el SEC esa diferenciación funcional y temática se superpone con otra, determinante del funcionamiento, que es por empresa. Las empresas más grandes (muy centralmente los supermercados) poseen un representante que ocupa tal secretaría o subsecretaría. En este sentido, los delegados o comisiones internas de cada empresa no se vinculan verticalmente con una cúpula diferenciada que les habilita diversos interlocutores sino sólo uno, al que suelen llamar delegado general. En la jerga del sindicato se suele decir: “el de Coto está en Organización, el de Disco en Gremiales, Jumbo en...”³³³. Los representantes de establecimientos reportan al delegado general quien es el único autorizado a definir cuestiones atinentes a cada empresa.

Por el contrario, una atenuación de esta forma, se puede constatar en el SECLA. Cuando los delegados se enfrentaban al Secretario General (Orlando Machado) pudieron sostener su gestión potenciando las pequeñas divergencias entre los secretarios de la comisión directiva. Por ello fortalecieron por ejemplo la política de inspecciones de seguridad e higiene ya que su secretario brindó apoyo a los delegados mientras duró su mandato.

De esta forma queremos destacar que la verticalidad se intensifica cuando se segmenta por empresa el poder de decisión de la cúpula dejando una sola persona autorizada, competente, como interlocutora para las organizaciones de base.

³³³ Es sólo una ilustración.

CAPÍTULO 6 - LA DESPOLITIZACIÓN RADICAL

El cuerpo de delegados de Coto Capital

El cuerpo de delegados de la cadena de supermercados e hipermercados Coto es el más numeroso e importante del Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires (SEC). Actualmente posee más de 100 delegados organizados bajo la dirección de Ramón Muerza, quien oficia como delegado general de “Coto Capital” y a quien suelen denominar como “mi jefe”, “nuestro jefe”. También dicen “el jefe me mata” para justificar la negativa a una solicitud de entrevista o brindarla pero supeditada al más absoluto anonimato³³⁴.

Las negativas a conceder entrevistas pero también la inexistencia de delegados en las sucursales o su ausencia sistemática, nos obligaron a recorrer la gran mayoría de los establecimientos que esta empresa posee en la Ciudad de Buenos Aires³³⁵.

Una proporción importante del conjunto de los delegados de establecimiento³³⁶ (no sólo los entrevistados) ronda los cincuenta años de edad y son, en su rotunda mayoría, *varones*. Sin embargo, es también significativa la cantidad de delegados jóvenes. Entre los de *mayor edad* encontramos a los de más *antigüedad* en la empresa y los que realizan labores de *oficios*, destacándose carnicería como antesala de la actividad gremial. Los más *jóvenes*, en cambio, provienen de los sectores más

³³⁴ En una oportunidad teníamos una entrevista concertada con una delegada. En el día y horario pactado, fuimos a la caja central para que la “vocearan” por el micrófono, tal como habíamos quedado con ella el día anterior. La llamaron, esperamos un largo rato, no había respuesta. La delegada estaba en el establecimiento. Luego de reiterados intentos nos comunicaron por teléfono con ella. Esa sucursal es una de las tantas que cuenta con dos puertas de salida. Nos pide que la esperemos en la contraria a la que estábamos. Finalmente nos dividimos con la colega que me acompañaba, y logro cruzarme con la delegada, que salía por la puerta contraria a la anunciada, casi escapando. Cuando le consulto qué pasaba, me dice: “te juro que no es por mí. Viste que yo te iba a dar la entrevista. Pero justo hablé con mi jefe y cuando le dije por poco me mata. Me prohibió dar cualquier tipo de entrevista y me dijo que cualquier cosa que quieran saber vayan al sindicato, a Moreno, a la calle Moreno, lo conocés?”.

³³⁵ Más de 60 sucursales, en la región, en el momento de realización del trabajo de campo. Ver Anexo Metodológico.

³³⁶ Estas observaciones pueden realizarse en base al abordaje exploratorio realizado en la gran mayoría de las sucursales de la ciudad. En todos los casos seguimos una misma dinámica para la concertación de entrevistas: ingresar al mercado y consultar, en primer lugar, a reposidores o cajeros si nos podían informar quiénes eran los delegados de la sucursal. A partir de ello, indagábamos cuántos eran, sus nombres, edades y en qué momento se los podía encontrar. Luego de varios intentos con trabajadores de esos sectores, si faltaba esta información general nos dirigíamos a carnicería, pescadería o fiambrería para completarla.

numerosos en cantidad de personal de la empresa: cajas, reposiciones y envíos. La mitad de los entrevistados ocupó *puestos jerárquicos* antes del desempeño como delegados.

Ramón Muerza³³⁷ fue elegido, a principios de 2008, Secretario de Organización del SEC. Es la secretaría más importante del sindicato: a través ella se autorizan y organizan todas las elecciones de delegados de establecimientos³³⁸. Antes de ello se había desempeñado como subsecretario de esta misma secretaría y desde “siempre” como delegado general de Coto de acuerdo con la memoria de los más antiguos delegados entrevistados.³³⁹

Estudios sociológicos sobre el Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires son muy poco frecuentes. Quien escribe sólo halló el de Maristella Svampa y Danilo Martuccelli en el libro *La Plaza Vacía* (1997). Allí se realiza una aproximación a los rasgos que singularizan esta forma sindical que, de acuerdo con los autores, ilustra el “nuevo sindicalismo”.

Las similitudes entre aquel trabajo y la presente investigación no son nada desdeñables. Una fuerte continuidad puede ser trazada si focalizamos en valores que saturan sus discursos con palabras tales como “modernización”, “globalización” y “eficiencia”, o frases como “en los noventa el sindicato no puede entrar a los empujones”. Al analizar los rasgos medulares de esta forma sindical, Svampa y Martuccelli definen el tipo “*sindicato de servicios*”. La oferta y gestión de servicios sigue siendo un elemento definitorio de sus prácticas y puede constatarse en la labor cotidiana de los delegados, en los discursos defensivos de los dirigentes, en las carteleras y en las publicaciones realizadas por el sindicato con información para el afiliado.

Cuando comienza la investigación que da lugar a *La plaza vacía*, la composición del Sindicato de Comercio registraba importantes alteraciones como consecuencia de

³³⁷ Ramón Muerza fue tercero en la lista de candidatos a diputados nacionales por la Ciudad de Buenos Aires en el 2003 por el Partido Movimiento por la Dignidad y la Independencia (MODIN). Casualidad o no, la misma lista se encontraba integrada -en el noveno lugar- por una candidata de igual apellido al del dueño de esta gran cadena de supermercados: Karina Coto.

³³⁸ De acuerdo con el estatuto del sindicato, son deberes y atribuciones del Secretario de Organización: organizar un registro de asociados que será inscripto por el riguroso orden cronológico, organizar un registro de delegados de personales por casa de comercio, organizar un registro de casas comerciales, organizar las delegaciones sindicales que se creen en la jurisdicción de la asociación, convocar y supervisar elecciones de delegados de conformidad a la reglamentación respectiva, organizar y administrar una bolsa de trabajo.

³³⁹ Ciertos exponentes de líneas disidentes al interior del sindicato suelen afirmar que “Ramón es como un hijo para Alfredo” (refiriéndose a Muerza y Coto).

dos procesos: el crecimiento cada vez mayor del sector servicios, que aumentó la fuerza relativa de este sindicato frente a otros (*fortaleza inter-sindical*), y la fuerte concentración de trabajadores en establecimientos como consecuencia de la consolidación de las grandes cadenas de supermercados (*fortaleza intra-sindical*).³⁴⁰ Ambos procesos posibilitaban atenuar la debilidad histórica de los sindicatos de comercio que residía, justamente, en su menor peso relativo frente a otras actividades económicas, y en su estructura fragmentada y de pequeño establecimiento. Es, en especial, la oportunidad de aumentar la representación sindical en los lugares de trabajo lo que aparece como dato ponderado con máximo optimismo en los diversos testimonios de dirigentes que son transcritos en el libro referido. Un *ánimo de oportunidad* se desprende de esos fragmentos. Con ese núcleo de fortaleza, el supermercadismo, el sindicato podría organizar poder de presión efectivo. Para entonces se trataba de un objetivo aún desplazado hacia el futuro inmediato.

¿Qué ocurrió en los años posteriores? Lo que resulta contrastante en los testimonios de dirigentes es la pérdida de optimismo sobre las “oportunidades” abiertas por la consolidación supermercadista. En la actualidad la posibilidad de contar con altas concentraciones es más bien un dato subestimado y contradicho en su novedad por los diversos dirigentes entrevistados. Una afirmación clásica es, por ejemplo, “siempre tuvimos establecimientos numerosos, de hecho ahora serán los supermercados pero antes eran las grandes tiendas. ¿O no estaban Harrods y Gath & Chaves?”. Todo parece indicar que, consolidado el supermercadismo de grandes establecimientos, la percepción de los dirigentes ha mutado para identificarlo como simple reemplazo de otros formatos comerciales, sin alteración de la configuración específica del sindicato y confirmando su “larga debilidad”.

Refiriéndose a los delegados de supermercados, Svampa y Martuccelli afirman que “entre estos delegados predomina el apego al ‘antiguo’ modelo sindical asociado a prácticas contestatarias [...] Estos delegados poseen un ideario sindical ‘combativo’, y

³⁴⁰ La concentración de trabajadores es la característica más señalada. Recordemos que la organización sindical del lugar de trabajo requiere al menos 10 trabajadores por establecimiento, por lo que una estructura de comercio fragmentada y de pequeños locales impide hacer efectiva la representación sindical en los establecimientos.

para algunos dirigentes son los que introducen (o pueden introducir) elementos clasistas en la práctica de un gremio tradicionalmente moderado”³⁴¹.

Nuestra investigación permite acercar algunos elementos en torno a *cómo se hace sindicato* cotidianamente en una de estas empresas, Coto, la que posee numerosos establecimientos con alta concentración de trabajadores en la región estudiada. Nos ocuparemos en detalle de esta cuestión a lo largo del capítulo. Sin embargo, el título que elegimos -una despolitización radical- posibilita imaginar que, al menos, el caso estudiado no resulta concordante con un “ideario combativo”. La importancia del caso reside no sólo en el número (el cuerpo de delegados más grande de la región) sino además en que su organización está directamente a cargo de quien ocupa hoy la secretaría más importante del sindicato.

Por este motivo se puede decir que en la actualidad coexisten en el Sindicato de Comercio *dos núcleos de alta concentración de trabajadores por establecimientos*: supermercados y call centers. Son también trabajadores con diferencias en relación con su origen social. Para utilizar los mismos términos de Svampa y Martuccelli: los primeros, trabajadores de cuello azul y, los segundos, trabajadores de cuello blanco.

A partir de testimonios de dirigentes sindicales, trabajadores y, en especial, de los delegados de establecimientos del supermercado Coto en la Ciudad de Buenos Aires se plantean algunos rasgos que definen la singularidad del modo de presencia de lo sindical en los lugares de trabajo de esa empresa.

La matriz ideológica: extranjeros, imperceptibles y un sindicalismo del derrame

Dijimos previamente que el cuerpo de delegados parece dividirse por edades. En muchos establecimientos, si hay un delegado joven, hay otro adulto mayor. A esta clasificación etaria podemos sumar la forma en que describen sus roles: “como en todo lugar, está el que piensa, el que hace, y el que tiene llegada a la gente...”. Esta fórmula de distribución de roles en la comisión interna del establecimiento fue repetida en su idea central en muchos testimonios.

Lo cierto es que, finalmente, en aquellos establecimientos con muchos trabajadores, en los que se puede elegir varios delegados, “poner un joven” es necesario para que la parte mayoritaria de la sucursal (que es joven) se sienta identificada. De

³⁴¹ Svampa y Martuccelli (1997: 271).

manera similar, comienza a ser visualizada la “necesidad de candidatear mujeres”, ya que ellas predominan en el sector de cajas, que es muy numeroso (“muy difícil ganar una elección sin ese sector”).

Un conjunto de datos indagados en las entrevistas son suficientes para afirmar la pertenencia de los delegados a los sectores populares: comenzaron a trabajar por necesidad desde muy jóvenes, cuando no desde niños, y en muchos casos ello impidió que continuaran o concluyeran estudios secundarios. Su ingreso suele ser el único o el principal de hogares con muchos hijos. En su historia laboral, sobre todo la de los más jóvenes, sobran los trabajos muy mal pagos y en negro. “Llegar a Coto” significó en muchos casos un ascenso social.

Rememorando el momento de ingreso a la empresa como trabajadores, los delegados recrean estas situaciones: “cuando vine a buscar trabajo, en el ‘94, me dijeron: ‘¿que sabés hacer vos?’ De todo un poco, les dije. ‘¿Cocinás?’”, me preguntaron. Y sí, me doy maña para la cocina [...] Me tomaron y me acuerdo que me pusieron a hacer milanesas. El primer día hice milanesas durante ocho horas seguidas, no te miento, no fui al baño ni tomé un sorbo de agua, nadie me decía nada y yo no sabía si podía moverme de ahí”. Otro delegado decía: “yo los primeros cuatro meses y medio no tuve ningún franco”.

Estas transcripciones, así descontextualizadas, podrían hacernos suponer, para decirlo en palabras marxistas, algún nivel de conciencia en torno a condiciones ignominiosas³⁴². Es decir, así relatadas y visibilizadas, esas condiciones podrían ser un indicio de la conciencia de la opresión. Sin embargo, las transcripciones corresponden a relatos que vuelven audibles otras percepciones de la realidad. Son, más bien, fragmentos embebidos en la naturalización de la “subordinación” del trabajador a las necesidades empresarias, se anudan con el agradecimiento por tener un lugar “adentro” y se lanzan para cuestionar a los trabajadores “poco responsables que quieren todo de arriba”.

Pero en especial esos relatos se proponen ostentar su ejemplo de “esfuerzo” y “sacrificio” de trabajador frente a una realidad social que visibilizaba cotidianamente a los trabajadores desocupados como “piqueteros”. Una suma cero de dignidad social pareciera dirimírseles hacia adentro al hablar de ellos: “¿con hambre en este país?...

³⁴² Marx (1982).

está con hambre el que quiere estar con hambre y el que quiere estar desocupado. Porque seamos realistas, está bien, no estamos en ¡guau!, hay trabajo en todos lados. Pero también tengamos en cuenta que hay mucha gente vaga. Estoy hablando no de una, de mucha gente vaga. Que se conforma con un plan de 150 y... bien fácil, ¿qué hace?, se tira a reclamar al Gobierno que quiere un plan de 350. Así que... uno no quiere ser duro, a veces ves los chicos, todo. Pero cuando la gente ya le gusta ser así, te gusta ser así, otra no hay”.

Por momentos los relatos de delegados parecen ser traccionados por esa presencia social, la de los trabajadores desocupados organizados. En estos casos, los meses sin francos o el trabajo durante horas sin interrupción se portan como insignias de esfuerzo y merecimiento. Se descubren aquí las heterogéneas funcionalidades contemporáneas de los ejércitos de reserva o los modos de re-funcionalizar la “población sobrante”³⁴³.

Una y otra vez ese *otro* (el desocupado organizado) irrumpe en los relatos de los delegados. Durante los saqueos de 2001, por ejemplo, como competidores concretos y verificables. En algunos casos, porque estaban en sucursales que sufrieron amenazas directas o saqueos en esos meses. En la mayoría, porque la amenaza se hizo efectiva con el rumor, el entrenamiento empresarial para la situación inminente³⁴⁴ y los medios de comunicación que volvieron redundantes las imágenes con trabajadores de Coto haciendo guardias por las noches, con palos en las manos, dispuestos a “defender la fuente de trabajo”³⁴⁵.

La intensidad de la presencia de ese *otro* (el piquetero) se encastra fácilmente con lo que llamamos la *metáfora de la casa*, usada por varios dirigentes sindicales y delegados de establecimiento para explicar los motivos por los cuales creían que los sindicatos y la CGT no podían asumir la representación de trabajadores desocupados o en negro. “Es como todo, primero hay que estar bien con los que son de tu propia casa y

³⁴³ Ensayé un análisis sobre las funcionalidades contemporáneas de los ejércitos de reserva, a propósito del debate latinoamericano entre José Nun y Fernando Cardoso, en el trabajo final del seminario de doctorado “Economía Laboral” dictado por L. Beccaria.

³⁴⁴ En relatos de trabajadores se narra cómo se pasaron “videos” durante el mes de diciembre de 2001 en las sucursales, sobre lo que ocurrió en la sucursal de Ciudadela (aquella defendida por los trabajadores con palos, frente a la amenaza de saqueo). Ese video se acompañaba de un discurso empresarial que exaltaba el compromiso, la maravillosa actitud de los trabajadores de esa sucursal y, además, una y otra vez enfatizaba que defendían “sus trabajos”.

³⁴⁵ Sobre esta cuestión recordemos las declaraciones de Alfredo Coto citadas en la Introducción.

después podés salir a defender a los demás”³⁴⁶, decía un importante dirigente sindical del SEC. El sindicalismo dominante convirtió a buena parte del colectivo de trabajadores en *extranjeros*: una concepción empujada de los sujetos susceptibles de representación sindical, un desgajamiento gestado por la fuerza de imposición material e ideológica del capital en tiempos neoliberales que se convalida y profundiza por la resignificación de lo propio y de lo ajeno que ejercitan decenas de dirigentes sindicales. Por un lado, el modo de *sospechar* la organización de los trabajadores desocupados, clasificándolos como violentos o vagos. Por otro, la demarcación de fronteras que señalan a los desocupados, pero también a otros segmentos de trabajadores degradados por el neoliberalismo, como los de afuera, los ajenos, los extranjeros.

Estos dos sentidos se entrelazan en los relatos estudiados. Por lo general se recrea la *metáfora de la casa* frente a la pregunta directa sobre por qué la Confederación General del Trabajo (CGT) y los sindicatos allí nucleados no ejercieron la representación de los trabajadores desocupados y los trabajadores en negro, mientras que apelativos como “violentos”, “vagos” o los que “no quieren trabajar” irrumpen sin mediar consulta alguna, con virulencia y asiduidad. Además, son más usuales en los relatos de los delegados de establecimientos.

La práctica sindical también se abstiene del ejercicio de representación en otros casos. Por un lado, el conjunto de *caras efímeras*: eventuales, pasantes, repositores externos. Esos que no pueden *hacerse ver* (como los trabajadores desocupados organizados: “piqueteros”) ni *son vistos*. Por otro lado, los que coexistiendo en un mismo lugar de trabajo no son representables sindicalmente, o lo son por otros sindicatos. Es decir, los “fuera de convenio”³⁴⁷ y los sectores tercerizados (por ejemplo, la limpieza). Efímeros, fuera de convenio, tercerizados... forman parte de lo que propongo llamar: los *imperceptibles*. Veamos por qué.

³⁴⁶ Resulta interesante el trabajo de Penchaszadeh (2008) sobre la noción de extranjero en la teoría social y en especial la idea que retoma de Derrida: “En *La hospitalidad*, Derrida afirma que el extranjero como sujeto de hospitalidad guarda una relación ambivalente con el lugar que lo recibe. Para recibirlo, primero hay que diferenciarlo de *nosotros* (los de la casa) y luego hay que establecer una relación asimétrica por la cual nos presentemos en tanto *anfitriones*: ‘Es el déspota familiar, el padre, el esposo y el patrón, el dueño de casa quien hace las leyes de hospitalidad’”.

³⁴⁷ Como vimos en el Capítulo 2 el aumento de trabajadores fuera de convenio es una práctica que constituye el dispositivo de la empresa Coto. Dicho aumento no se corresponde, al menos en las mismas proporciones, con las funciones desempeñadas por muchos “jerárquicos” y parece estar más ligado a evitar la normativa convencional.

Es importante destacar que, si para los desocupados organizados hay un discurso sonoro, estigmatizador, redundante, que los pone en el lugar del *otro*, del extranjero, para los *imperceptibles*, los que coexisten adentro, no hay *nada*. Cuando en una entrevista, ya muy explícitamente, pregunté por ellos me dijeron: “¡Ah! No, pero no. Vos te confundís. Lo que pasa es que ellos tienen otra representación, o son chicos más jóvenes que están cambiando de un lugar a otro en esa edad que querés conocer cosas nuevas, eso un poco que a todos nos pasó [...] y se cambian de allá para acá, como las promotoras, por ejemplo”. En otros casos: “esos no nos corresponden a nosotros, si por ahí necesitan un pase a la piletta o alguna cosa yo se los doy igual, porque no tengo historia, siempre que pueda yo se lo doy”. Fugaces o ajenos, siempre y cuando no organizados, transcurren intrascendentes para el sindicato.

Impávido el sindicato asiste a ese desgajamiento, *al avance que transforma lo propio en ajeno sin rastros de fricción*. La “sucursal” es la casa por excelencia del delegado. Sin embargo ese *adentro sindical* transcurre como en “Casa Tomada”, el cuento de Cortázar. Es como si esos trabajadores, aún en su tránsito cotidiano por los mismos pasillos de las empresas, no lograran volverse visibles. Lo cierto es que el sindicato responde a la avanzada persistente sobre el colectivo de trabajadores, retirándose.

Veremos además, a lo largo de este capítulo, que los sujetos de la representación son en realidad aún más acotados. El repliegue sindical tampoco se detiene en los trabajadores estables, contratados por la empresa en cuestión, en puestos no jerárquicos, ya que la función específica del *delegado-gestor* activa, en el lugar de trabajo, la representación de los *afiliados*, aún más estrecha, por cierto, que la de los *convencionados*³⁴⁸.

Para acceder al suelo ideológico sobre el que se construye una concepción sobre la práctica sindical y sobre las relaciones entre capital y trabajo es central retener la lectura estigmatizante que hacen diversos representantes sindicales de las organizaciones de trabajadores desocupados. En el caso de los delegados de establecimientos, ya lo dijimos, la estigmatización se potencia por la necesidad de

³⁴⁸ Esta es además una confusión permanente. Suelen afirmar, por ejemplo, que en las elecciones de delegados sólo pueden votar los afiliados y no todos los trabajadores convencionados. Dadas las especificaciones legales y estatutarias esto es incorrecto. Sin embargo es sistemático este error entre los delegados.

resguardar un vestigio de positividad social a su propia trayectoria de trabajador degradado por la precarización neoliberal.

La centralidad estigmatizadora de los “piqueteros” contiene un intercambio de alteridades. El afuera constitutivo corrido hacia adentro del colectivo de trabajadores sustituye *empresa* por *desocupado organizado*³⁴⁹. O, mejor dicho, por *piquetero*. Como decíamos en la introducción, *piquetero* funciona como sustituto de otras figuras repelidas históricamente: “zurdo”, “subversivo”. De esta forma, a veces se autonomiza del trabajador desocupado para referir a cualquier *subalterno organizado* o, simplemente, sublevado. En las empresas, los jefes llaman “piqueteros” a los que protestan; los delegados de Coto, clasifican así a cualquier acción que se ejercite por fuera del diálogo. A veces, la clasificación de piquetero se acompaña con la de “cabeza”: “es un piquetero, un cabeza”.

Cuando el sindicato funciona como *grupo de interés* confronta más fuertemente contra aquellos que entiende *competidores en la organización de lo subalterno* que contra quienes reproducen la condición de subalternidad misma.

El modo de nombrar a la empresa y de significar las relaciones entre ella y el sindicato se trastocan como resultante del *reemplazo de alteridades*. Recordemos las afirmaciones de Armando Cavalieri, transcriptas en el capítulo anterior, en las que se defiende al sector supermercadista porque “son gente que invierte” y vino a “dejar dinero” con la que hay que tener “buen diálogo”, “privilegiar la inversión” y garantizar “seguridad jurídica”.

En sus ideas medulares esta concepción logra esparcirse y se encuentra en muchos testimonios de los delegados. En una entrevista grupal a dos delegados de la misma sucursal, uno de 58 años y otro de 25, surgían dos formas diferentes pero coincidentes de lectura de su actualidad. Para “el viejo”, así apodado en la sucursal, al “sindicalismo se le fue la mano, abusó de todo lo que le dio Perón... [...] ¿Perón qué hace? Apoya demasiado al sindicalismo, le da mucha libertad. Un trabajador se levantaba la uña así un poquito y 15-20 días: ‘andá a tu casa’...” La debilidad actual aparece asociada a los abusos previos del sindicalismo. El de 25 años, en cambio, usa otra terminología y construye una interpretación en base al tiempo vivido: “lo que pasa

³⁴⁹ Podríamos decir más bien “subalterno organizado”, ya que si la “fisonomía” señalada es la del desocupado organizado, “piquetero”, en las entrevistas se puede observar que a través de ella se abarcan también otras figuras y aparecen señalados los trabajadores y activistas laborales.

es que desde los noventa se globalizó todo, se globalizó tanto que hoy en día están juntos [se refiere a sindicato y empresa], no es que están separados”. En este relato, pero en general en los de muchos trabajadores jóvenes, la palabra “globalización” aparece como explicación a indagaciones de lo más diversas, desde una condición de trabajo, hasta los procesos de toma de decisiones al interior del sindicato: “es un círculo cerrado porque ahí también se globalizó mucho”, nos decía otro delegado.

Otro delegado explica la relación con la empresa enfatizando la idea de “acompañar”³⁵⁰: “lo que nosotros tratamos es que, justamente eso, que la empresa siga funcionando para el bien mío y de los demás empleados. Porque uno como delegado no viene a, como quien dice, a que el personal vaya a menos porque no nos conviene, obviamente. Yo me quedo sin trabajo y la demás gente se queda sin trabajo. O sea, es una forma, como quien dice, de acompañar a la empresa. [...] Estamos para acompañar, no, no, no estamos en contra de nada, ni de Alfredo Coto, ni de nada”.

Es la *comunidad de intereses* lo que subyace a estas concepciones, cuyo arraigo en la historia sindical argentina es muy fuerte. Sin embargo, decir esto es describir esa concepción y a la vez no decir nada. En todo caso, entre las muchas posibles formas de comprender la relación capital-trabajo como tal comunidad de intereses³⁵¹, la predominante entre estos delegados y con más contundencia en las expresiones de Cavalieri, es la del *derrame*³⁵². Es aquella que encuentra en la facilitación de la concentración económica el terreno de oportunidades para los trabajadores.

³⁵⁰ En *La Plaza Vacía* se transcriben testimonios de dirigentes en los que se habla de “colaboración”: “un colaborador, yo no digo un delegado, porque ha quedado todavía esa imagen del delegado, porque cuesta mucho sacar la imagen que se han sabido ganar. El delegado era sinónimo de discordia, el que llevaba a la huelga” (citado en Martuccelli y Svampa, 1997: 270).

³⁵¹ La idea de “comunidad de intereses” entre capital y trabajo supone siempre la aceptación de lo que Offe y Wiesenthal llaman “*asimétrica relación de dependencia*”. El capital puede aumentar la eficiencia de la producción (por ejemplo a través del cambio tecnológico) librándose de la dependencia de una parte de trabajadores y los trabajadores, por el contrario, carecen de posibilidades de reproducirse a sí mismos de manera más eficiente. Debido a ello, “la colectividad de trabajadores debe estar, paradójicamente, más preocupada por el bienestar y la prosperidad de los capitalistas de lo que los capitalistas están por el bienestar de la clase trabajadora” (1992: 60-61). Pero también es cierto que esa “relación de dependencia” puede asumir un carácter pasivo o dirimirse como relación de lucha, puede intensificar o disminuir la magnitud de la asimetría, puede ser reforzada ideológicamente o transgredida, aún reconociéndola como cierta.

³⁵² Por decir una obviedad, la comunidad de intereses que se expresa en el nunca reglamentado derecho constitucional de los trabajadores de “participación en las ganancias de las empresas” expresa una forma diferente de concebir la comunidad.

La concepción de la relación capital-trabajo como una comunidad de intereses específica, enmarcada en la ideología del derrame, se acompaña por un intento de replicar algunos de los *mismos valores de gestión empresarial*: “el sindicato tiene que gestionar de manera eficiente”, “antes la eficiencia era cosa de las empresas, ahora los sindicatos tienen que gestionar bien y dar buenos servicios”.

Decíamos en el capítulo anterior que aquello que expresa la diferencia específica del sindicato en sus orígenes es su forma de crear un modo de colectivización alternativo al mercantil y al fabril. Ofensiva o defensiva, la asociación de trabajadores en sindicatos emerge como necesidad de crear una forma de existencia colectiva diferente a la serial-competitiva y a la cooperativa antagónica que definen al mercado de trabajo y al orden fabril.

Esto quiere decir que la simple agregación de individuos-trabajadores no genera una existencia resistente. Por el contrario su tendencia inercial es a reproducir aquellas existencias. Son la relación entre trabajadores y su forma de existir colectivamente lo que debe ser transformado y, para ello, se requiere la constitución de “voluntades colectivas complejas”³⁵³ o de “identidades colectivas”³⁵⁴. Es el sujeto trabajo, en tanto entidad colectiva, el que requiere ser transformado.

Cuando es el *tipo “privatista”* (patrón monologista de acción colectiva³⁵⁵) de motivación para afiliarse el que amenaza con apoderarse del significado de la práctica sindical, el sindicalismo tiende a extraviar su especificidad y con ello la capacidad de alterar las formas de existencia colectiva del capital. El sindicato se convierte en *antídoto* de la resistencia más que en una *forma antitética*³⁵⁶.

El tipo privatista de acción sindical que se ciñe a la prestación de servicios llega a predominar de forma tal de clausurar cualquier otro significado. El sindicato es “el club”, “la pileta”, “los hoteles”, “la obra social” y nada más que eso. Recuerdo, en ocasión de una entrevista realizada hacia mediados de 2004, lo naturalizada que se encontraba esta idea en el testimonio de un dirigente de la FAECyS. Al preguntarle por qué no había delegados en la sucursal de Wal Mart Constituyentes y cómo podían explicar que esta fuera una ausencia que se repetía en otras empresas y sucursales, nos

³⁵³ Laclau (2000).

³⁵⁴ Offe y Wiesenthal (1992).

³⁵⁵ Offe y Wiesenthal (1992).

³⁵⁶ Marx (2004).

decía: “nosotros tenemos modos de ir, tenemos compañeros que tienen asesoramiento con el sindicato... es muy simple, cuando esa persona viene a hacer las prestaciones, viene a nuestros *locales médicos y esas son nuestras estructuras sindicales*... Cuando un joven va y hace uso del club, del Ateneo de la Juventud, ahí en Riobamba, *hermoso club* tipo... uno de esos Megatlon... solamente de comercio, están yendo *al sindicato*; o sea, no necesita venir a Moreno, al sindicato más grande [...] Cuando va a la *óptica* que está en el mismo edificio, tiene un *aparato sindical*... Cuando le *recetan los anteojos* para los nenes, *va al sindicato*... es una gran mentira que el tipo no tiene contacto con el sindicato”.

Centralidad dialoguista

Si una palabra sobresale con claridad en los testimonios de la mayoría de los delegados entrevistados, esa es *diálogo*.

Saber dialogar es la cualidad máspreciada y en el dialogar encontramos la acción rutinaria que activa la matriz ideológica antes referida. ¿Con quién/es dialoga un delegado? *La acción de dialogar está circunscripta a los representantes empresarios*. Es decir, no se usa esta palabra para referir a la rutina de vinculación entre delegado y trabajadores. Se dialoga con la empresa. El diálogo es, además, *diario* y puede encontrarse hasta *rutinizado*: “todos los días, voy a charlar con la jefa de recursos humanos del local y veo cómo están las cosas, le pregunto: che, ¿cómo venimos hoy?, y ella me cuenta...”.

Es una práctica exaltada cuya significación se descubre en contraposición a los que “hacen quilombo”, “paran la sucursal”, “los medio piqueteros que se andan tapando la cara”, “el zurderío”, “esos hacen otra cosa, eso ya es más política que otra cosa”, “eso es medio oscurito”.

En la práctica dialoguista se inscribe la articulación ideológica referida en el apartado anterior. El sindicalismo, funcionando como grupo de interés, coloca a los competidores de la organización subalterna en el lugar de alter de la relación y, de esta forma, diluye su confrontación con el capital. El testimonio de este delegado expresa esta sustitución: “si vos gritás y hacés un discurso y quemás gomas en la puerta, lo único que hacés es... es espantar todos los clientes de la fuente de trabajo que nosotros tenemos... si vos ahorcás la gallina, llega un momento que la vas a matar, y si te quedás

sin la gallina no la podés comer... Yo pienso que es algo que día a día lo tenés que hacer más inteligente, dialogando, hablando, intercambiando... Hay gente que el mundillo... que el ruido le encanta, que le hagan quilombo... pero no, vos tenés que ser lo más dócil posible”.

El desprecio por los que “no dialogan” no se circunscribe al método. Lo cierto es que en algunos relatos de delegados de establecimientos, *quilombo-zurderío-andan en algo medio oscuro*, no son palabras inconexas. No es sólo un repertorio de acción lo que se rechaza, sino que se puede reconstruir una personificación y un ideario. Hay una densidad histórica en los dichos y también una transmisión activa. En varias ocasiones y con distintos delegados de establecimientos se dijo “*el Che Guevara se murió hace rato*” y se apeló a la figura de *Rucci*³⁵⁷ para referir, sin abundar en desarrollos, al “mejor sindicalista” o a lo que el sindicalismo tendría que recuperar: “el legado de Rucci”, o a esa figura que “viene después de *Perón y de Evita en el gremio*”.

En sintonía con esta dimensión del diálogo coexiste una fraseología que permite dotarlo de mayores precisiones: “*a veces, para avanzar hay que saber retroceder*”, “*hay que elegir el mal menor*”, “la inteligencia más que el bardo... porque *hay que aprender a ceder para ganar*”. También otras como “*falencias hay en todos lados*”, “en ningún lugar va a estar perfecto, acá tenemos problemas como en cualquier otra empresa”, “hoy día se trabaja así” y “*es la realidad*”. En estos casos la práctica del diálogo se especifica como concesión y aceptación de la situación desventajosa.

Algunos delegados y dirigentes definen su ideario apelando más a lo rechazado. Es lo otro -bloqueando afirmaciones- lo que de algún modo “tracciona” sus prácticas cotidianas, a veces impidiendo hablar sobre qué les gustaría cambiar en la empresa o en el sindicato: “cosas hay muchas, pero no se trata de parar la sucursal y hacer quilombo, muchas cosas le gustarían a uno...”.

³⁵⁷ Secretario General de la Confederación General del Trabajo entre 1970 y 1973. Sólo a título ilustrativo, transcribimos un fragmento que contiene rasgos significativos de ese ideario pronunciado oficialmente en 1972, tras el proceso electoral que posibilitó su reelección en ese cargo: “el justicialismo se proyectó sobre las masas, infundiendo fe y esperanzas, vida, calor y movimiento, a esos contingentes estacionados en los *campos de concentración de nuestras izquierdas, alejándolos de esta manera de los confines del mundo comunista [...]* el justicialismo ha sido el *antídoto por excelencia de la penetración de ideas extranjerizantes [...]* Afirmamos que las entidades obreras y los cuerpos orgánicos peronistas constituyen hoy la columna vertebral providencial de la *seguridad ideológica*” (Declaraciones dirigidas “Al Pueblo de la República, a las Fuerzas Armadas del Ejército, Marina y Aeronáutica”. *La Razón*, 7 de julio de 1972, citado en: Schneider, 2005: 349).

En algunos casos remitíamos a un conflicto que ocurrió en una sucursal del barrio de Belgrano, aún siendo de muy difícil reconstrucción, porque los conflictos vinculados al “cuerpo de delegados de Coto Capital” transcurren para los “externos” entre *intrigas, sospechas, sobreentendidos, cuidados con lo dicho, “tanteos”*³⁵⁸, *desconfianzas, y nerviosismo*. Por ello no pudimos obtener narraciones sobre las demandas, reivindicaciones y los motivos de expulsión del delegado de esa sucursal sin amparo del sindicato, solamente la gesticulación intrigante y la descalificación porque “tocar el bombo y parar la sucursal lo hace cualquiera pero es como medio oscuroito, no? Yo pienso para qué lo hacés vos, con la autorización de quién o si te cortaste medio solo...”³⁵⁹.

Entre otros delegados predomina más una fraseología modernizante, de gestión y eficiencia sindical, que apela a la “globalización” para explicar cuán inmodificable es la realidad, pero no con el ánimo de la impotencia sino más bien destacando el realismo de su capacidad adaptativa.

Gestor y co-gestor

Entre los delegados que ejercen su actividad regularmente³⁶⁰, “estar en la sucursal”, *“hacer sucursal”*, es un valor fundamental. “Hay que estar” tiene efectivamente la fuerza del deber ser y con ello un juicio contundente contra los que “no van a la sucursal”, “salen delegados y no aparecen por el mercado”.

Podría transcribir decenas de fragmentos en los cuales, en esa exaltación del *estar y el estar para el compañero*, se condensa un sentido del compromiso con el cual se ejerce la función de delegado. Así lo decía, entre tantos, este delegado: “...ya te digo, yo de mis compañeros, más que ser compañero, soy amigo. Y yo puedo hablar, sentarme a hablar con cualquier pibe, con cualquier piba, con cualquier persona de la sucursal de cualquier tema. Los veo diariamente, comparto muchas horas con ellos, sé cuándo vienen mal, sé cuándo están bien, todo... ¿Me entendés? Eso es lo bueno, por eso te vuelvo a decir, eso es lo bueno que hace uno en su lugar de trabajo. Si yo fuese un

³⁵⁸ Con el objetivo de descubrir cuánto sabíamos y por quién nos habíamos enterado.

³⁵⁹ Incluso, en muchos casos, las referencias sobre este caso se retomaban una vez apagado el grabador.

³⁶⁰ Es claro que entre los entrevistados hay un sesgo: son los que están cotidianamente y no los que van de manera infrecuente a la sucursal. De todas formas, por reconstrucciones diversas, podemos afirmar que la tendencia a “estar” en la sucursal ha aumentado en estos últimos dos años.

tipo que no vengo nunca y vengo una vez por mes, primero que no conocería a mis compañeros y, segundo, no sabría a quién le está pasando algo”.

Es cierto que hay delegados que no van y, sobre todo, muchos establecimientos en los que no se han realizado elecciones de delegados, existiendo entonces ausencia de representación y no ausencia de delegados. También hay sub-representación, es decir, la existencia de menos delegados que aquellos que, por ley, podría tener el sindicato. Y esto, más allá de la “sub-representación” de época vinculada con el conjunto heterogéneo de imperceptibles. Se trata de modos distintos y coincidentes de restricción de la representación sindical: *ausencia de representantes en los establecimientos*, *ausencia de representación* (establecimientos que no tienen delegados), *sub-representación* (establecimientos con menor cantidad de delegados que las autorizadas por ley y convenios) y *retirada de representación* (teniendo en cuenta los mencionados desgajamientos de trabajadores en el mismo establecimiento). Estas formas *coexisten con las de una presencia fuerte* en muchos mercados, en especial, los más grandes.

El estar es un modo de entrega y es, también, una resistencia frente a un discurso social devenido sentido común que descalifica a los delegados (en general a lo sindical) y los asimila a “ñoquis”, personas que “no laburan y cobran a costa de los laburantes”. De hecho, retomando estas argumentaciones, definen a un mal delegado por unanimidad como aquel “que no está nunca en la sucursal”, “lo peor de lo peor es el delegado ñoqui”.

Un complejo proceso histórico anuda los modos de volver sospechosa la actividad gremial y, en general, cualquier tipo de militancia. Devenida “sentido común”, la sospecha se les presenta como una verdad irrefutable que les regatea diariamente la posibilidad de construir su lugar sindical conservando algo de prestigio social. Por ello, esa presencia cotidiana del delegado es una ostentación, una apología y la expresión del compromiso. Por eso, sus testimonios están plagados de referencias y desafían a comprobaciones: “vos podés preguntarle a cualquiera acá, quiénes son los delegados y te van a decir...”

Celulares encendidos durante todo el día, a veces turnos prolongados en las sucursales, gestiones que deben seguir o realizar en el sindicato (ubicado geográficamente lejos de muchas sucursales), incluso hay algún delegado que realiza “turnos rotativos” porque, sub-representación mediante, no puede “cubrir” presencia sindical a toda hora en la sucursal diariamente. Una delegada contaba: “lo primero que

tenés que conseguir es que la gente se sienta respaldada, que tiene un lugar donde, si quiere, puede ir a llorar cuando tiene un problema personal, que sepan que ellos pueden contar con nosotros en lo que sea, sea del laburo o personal. No siempre es todo del laburo, en este trabajo te hacés un montón de amigos porque la gente te toma ya como parte de su familia [...] Este laburo te lleva a involucrarte, no podés desentenderte. Mi marido o mi vieja me decían: mirá, tratá de calmarte un poco, no estar tan pendiente porque te va a hacer mal. Pero a veces es imposible para mí hacerlo”.

Algunos relatos traducen también cierto cansancio: “nunca nada es suficiente, siempre te van a criticar”. Saben que su rol sindical es condición suficiente para la desconfianza. Tienen que aceptar que su práctica sindical será siempre ejercitada con rechazos irreversibles y descréditos consumados, más allá de quién la ejerza.

Ese “más allá de quién” es la arbitrariedad que se reserva el sentido común como expresión de la mayor eficacia ideológica de una época pero, también, en otro sentido, la indiferencia hacia el ‘quién’ de una estructura sindical que no desafía la realidad que la repele. La reproducción de delegados que asumen el modo de presencia que aquí analizamos, muestra cuán estrechos son los márgenes de socialización y cuán auto-validante es esta estructura sindical.

El delegado es, un poco, esa figura frágil cuya práctica *ínfima* se expone ahí en las geografías empresariales. Ahí, donde la historia, su peso y la contundencia de su opacidad compleja, lo descalifica. Ahí, donde su sindicato lo confina a la reproducción de una existencia sindical como grupo de interés. Es también, paradójicamente, un transmisor y, tal vez, un amplificador de la matriz ideológica referida, al expandir una forma sindical a la cotidianeidad laboral, al esparcir un significado de lo sindical hasta lo más recóndito del mundo del trabajo, accediendo a los lejanos pasillos de las empresas. Vale recordar que nuestra investigación se realiza en empresas con importante presencia de trabajadores jóvenes. La historia generacional que portan es, por lo menos, ajena a las luchas sindicales. El delegado acerca a los lugares de trabajo una noticia sobre *lo sindical*. Es la figura que funda el sindicalismo en sus experiencias laborales.

La labor del delegado se ejercita con estos dilemas y en la proliferación de malentendidos. Como queda de manifiesto en los relatos transcritos en este apartado, el *delegado-amigo* ejerce un poco de psicólogo, un poco de confesor, asegurando la contención de los problemas al ceñirlos a cada individualidad, y aumentando el

malentendido entre la especificidad de la función y la compleja y rica trama de *estructuras del sentir* que pueden experimentarse en esos vínculos cotidianos, investidos con la fuerza del “cara a cara”. A su vez, en ese desempeñarse singular, el delegado sólo confronta su impotencia y la incapacidad de resolver problemas individuales, individualmente.

Otras veces, y con frecuencia, los relatos activan otro malentendido: “aparte trato de... de dar todo, como quien dice, y de mantenerlos a todos conformes... Viste, por ejemplo, estoy en el comedor y uno te pide una cosa, y otro te pide otra cosa y... vos tratás de darle todo lo posible. Y, ‘¿me traés una manzanita? y ¿me traés...?’ Aunque ese no sea el postre que haya justo ese día, pero vos vas a tratar de conseguirle... O ponete... no te digo para quedar bien, pero para sentirte bien con vos porque decís, ‘bueno, por lo menos le consigo la manzana ya que no le puedo conseguir otra cosa’. O ‘haceme una milanesa’, y bueno, si te la puedo hacer, te la hago. Y eso, esas cosas me hacen bien a mí, por ejemplo. Y estar también con la gente. La gente por suerte, yo no tuve... no tengo problema con la gente, es bastante tratable, así”.

Transcribo el testimonio de otro delegado para clarificar la consistencia del “malentendido” aludido: “llegan una vez tarde o dos veces tarde, y te ven y dicen ‘cubríme’. Bue, no pasa nada, lo cubro, ¿me entendés? Una vez le sacás las papas del fuego. Llegan otra vez, otra vez y otra, y vos le sacás las papas del fuego pero le tengo que decir ‘loco, no llegués tarde porque más no voy a poder hacer con vos’, ‘No papi, no papi, yo sé que vos vas a estar’. ‘Si, está bien, yo voy a estar’, le digo ‘pero va a llegar un momento que no vamos a poder, no voy a poder chamullar más para salvarte, por eso sos vos el que tenés que hacer bien las cosas’”.

En este sentido, como surgió en diversos relatos de trabajadores, los delegados disfrutaban de ventajas; de algún modo, viven de “prebendas”. Este es el punto cuestionado más allá de la terminología.

Los testimonios citados permiten comprender cómo los trabajadores piden lo que, entienden, posibilita la condición de delegado sindical: transgresiones sin sanción, permisos no autorizados, ventajas múltiples. “La manzanita” o “la milanesa” que no forman parte del menú, el certificado médico falsificado, etc., son ejemplos que grafican una determinada dinámica de relaciones entre trabajadores y delegados. Esa dinámica es la resultante del malentendido que asigna al delegado concreto una etiqueta que asimila lo sindical con lo prebendario. Esta etiqueta desborda esa existencia individual y sin

embargo la constituye. Se trata de malentendidos sociales que funcionan como trampas y parecen impedir alternativas. Esto es así porque el delegado, en la disyuntiva de querer ganar la adhesión de sus representados, suele acceder a esos pedidos. Y, accediendo, convalida el juicio negativo sobre el sindicalismo. Por otra parte, el “favor” se realiza como modo de suplir la incapacidad para gestar transformaciones más de fondo. Y, de nuevo, también es la reducción a lo individual la dinámica que allí se pone en juego.

El ejemplo brindado es ínfimo y ronda el absurdo en la literalidad citada (ya que no le puedo dar otra cosa le doy la manzanita...) Sin embargo permite comprender algunos de los motivos sobre los cuales descansa la *lógica prebendaria*. Otorgando “favores” selectiva y arbitrariamente se mantienen intactos los significados del orden social vigente en un momento determinado. Para muchos delegados entrevistados, sólo se vislumbra como posibilidad la lógica prebendaria, mientras que la transformación del orden vigente se encuentra fuera del campo de imaginables.

Como recién transcribíamos, en general, el “ser delegado” es significado con un alto nivel de *ambigüedad*: “ayudar a la gente”, “estar, acompañar al compañero”, “el laburo del delegado es estar”. “¿Qué funciones desempeña un delegado?, primeramente saber qué le pasa a la gente de tu sucursal, estar todos los días”. “¿Qué me gustaría cambiar como delegado?, no sé, muchas cosas, pero ahora una puntual no se me ocurre”. “¿Por qué decidí ser delegado?, qué sé yo, se dio y dije, probemos una cosa nueva que se daba la posibilidad de hacer”.

Varias entrevistas están atravesadas por esta indefinición: una función que se ejerce despojada de contenido, de sentido, de razón de ser, de futuro, un repetir del “estar”. Realizando preguntas más concretas sobre el estatuto del sindicato o el convenio colectivo, se constata también desconocimiento (en algunos casos absoluto) o, simplemente, desconcierto por aquello que no consideran objeto de opinión alguna.

El trabajo de campo realizado nos permite reconstruir dos tipos de delegados: *los gestores* y *los co-gestores*. Para los primeros la práctica sindical es concebida como *gestión de trámites* en el sindicato para los trabajadores de su sucursal. Para los segundos, la práctica sindical es, además, una *mediación* entre empresa y trabajadores de la sucursal.

Varios relatos ilustran el tipo gestor: “Nosotros acá dentro tenemos un montón de cosas que hacer [...], hoy por hoy se está dando pañales, se da la leche a los chicos, o te vas buscar el precio de un antejo, o fijate tal remedio, o sacame un turno para allá... o tenés que ir a buscar un carnet que perdió alguien y ‘sacame un duplicado que lo necesito urgente’. Bastante jodidito digamos. Hoy por hoy se trabaja, se trabaja mucho”. Otro delegado afirma: “y también los domingos, para llevar la gente a la pileta. ¿Qué tenemos que andar haciendo nosotros? Tenemos que andar peleando con este, con aquel para conseguir la gaseosa, conseguir el micro, conseguir el asado. Para atenderlos bien [...] Y que el guardapolvo y el bolsón de pañales, que le conseguiste a toda la familia y después resulta que le tenés que conseguir también a toda la familia de la mujer...”. Otro delegado: “El tema de los guardapolvos lo estamos armando para todos los empleados de acá... el tema de la mochila para todos los empleados de acá... la caja navideña para fin de año, todo lo que sea esparcimiento y recreación, el tema de los cursos que tenemos cada cuatro meses, que tenemos que difundir cursos de perfeccionamiento, y a eso hay que agregarle el día a día... los medicamentos, empadronamientos a OSECAC, encuadramiento en el sindicato, de todo, de todo se hace... sí, hay de todo...”

En todos los relatos la *rutina de la tramitación* define la actividad ardua y cotidiana de los delegados. La práctica sindical como gestoría es *compartimentada*, las tramitaciones construyen relaciones de cada trabajador con el delegado. Son, además, relaciones motivadas por la necesidad del trabajador: “*me vienen a pedir*” es una frase que se reitera en los relatos y que define el alcance y el significado del “contacto” entre trabajadores y delegados. El lugar sindical en los establecimientos empresarios es, entonces, *una ventanilla de atención al afiliado*. Pero el “afiliado” es, en especial, un usuario de servicios múltiples ofertados por el sindicato. Para el delegado, la *condición de trabajador* no resulta definitoria de su práctica, porque, aún tratándose de una gestión individualizada y “a demanda”, podría vincularse centralmente con problemas laborales. Por el contrario, tanto en los relatos de los delegados-gestores como en los de la mayoría de trabajadores entrevistados, se describe una interacción que remite a la figura de *usuario*.

De todas formas, para estos delegados, la función desempeñada no es equiparable a secas con una suerte de lógica mercantil porque el sindicato cumple una *labor social*. Las críticas de los delegados al sindicato, cuando *lo social* surge como la

actividad principal, se restringen al ‘tendría que dar más cosas al afiliado’. En esos casos también la relación es definida como de “*ayuda al compañero*” más que en términos de prestaciones, calidad de servicios y reclamos de usuarios. Las expectativas son “mejorar lo social en el sindicato, para el compañero, para el trabajador, porque da un montón pero uno siempre quisiera que fuera más. Más pañales para las compañeras, qué sé yo... que le pueda cubrir a ella pero también a otros de la familia”.

El delegado *co-gestor* es aquel que asume representaciones duales: la del sindicato, pero también muchas trasladadas desde los puestos directivos del establecimiento. En ese marco suelen repetirse frases del estilo: “los trabajadores tienen derechos pero también obligaciones” o “hay que ver las cosas de los dos lados”. También, enfatizando en el diálogo cotidiano con los gerentes, cuentan por ejemplo, cómo les piden que intervengan y hablen con un trabajador para que deje de llegar tarde o faltar. Otras veces se describe un rol de concientizador general sobre lo importante que es “hacer tres cosas: no faltar, llegar a horario y hacer lo que te dicen. Así no vas a tener problemas acá dentro”. Se trata de una suerte de consejo al recién llegado brindado por quien, en su haber, acumula experiencias de “trabajar por meses sin francos” (por ser recurrente en el ejemplo anterior).

El delegado *co-gestor* mimetiza práctica sindical con práctica empresaria, pero esa mimesis es más una fusión (cuya diferencia en algún sentido es indiscernible para el delegado) que una actuación. *Adopta el punto de vista empresario, su jerga, sus objetivos, incorpora sus reglas, co-gestiona las decisiones empresarias*. En muchos casos, además, sólo se trata de la *actualización de viejos roles jerárquicos* en esa misma empresa, incluso en esa misma sucursal, porque varios delegados entrevistados llegaron a “estar fuera de convenio” en algún puesto jerárquico en el marco de su trayectoria interna en Coto. De esta forma puede brindar, por ejemplo, consejos sobre cómo mantener “activo” al personal: “yo siempre les digo a los jefes ‘¿por qué no hacen un día una reunión para felicitar a Pepe?’ [...] Yo se los digo... pero bueno, se ríen... pero con eso vos los comprás... si vos sos pillo, lo comprás al empleado... lo vas a tener más activo, ¿qué sé yo?, yo lo veo desde ese lado”.

Dicen “desvinculaciones” y no despidos, aconsejan a trabajadores seguir la “escala de mando” ante cualquier problema, hablan de “empleados conflictivos” y participan del disciplinamiento de trabajadores con los “jefes”: “pero me pasa a mí que un jefe me viene a veces, [...] y eso te hace sentir bien porque quiere decir que hay

confianza, y hay buena relación, y por ahí hay confianza con la gente porque si bien eh... vos tenés, por ahí tenés un empleado conflictivo y viene tu jefe y te dice a vos directamente ‘mirá, hablá con fulano porque mirá que está trabajando mal, llega tarde, esto, esto y no me... no hace lo...’. Entonces te da también esa posibilidad, de que vos vayas con el empleado...”

En otros relatos se recrean situaciones en las que el delegado avala activamente despidos que responden a necesidades empresarias. Narran, por ejemplo, que “recursos humanos” les comunica que hay que “bajar el número de empleados”, hay que “descartar a uno”. Cuando esa propuesta es personalizada, el delegado cuenta cómo trata de “cambiar figuritas”, “intercambiar despidos”. Las sugerencias o motivos por los cuales proponen a “tal por cual” responden a veces a las mayores necesidades económicas de uno que del otro y/o al esfuerzo y dedicación mayor de ese respecto del otro.³⁶¹ En definitiva, en la propuesta de intercambio y en los motivos desarrollados se convalida el “descarte de trabajadores”.

³⁶¹ “- Entonces vos por ahí hablás y hacés un cambio de figuritas. Entonces, ‘por qué no lo echás a éste que es solo, qué sé yo, no tiene familia, y lo dejás al otro muchacho que es padre de familia, alquila y todo’. Entonces por ahí se puede negociar por ese término. Porque la empresa lo que más busca, creo que es un número, digamos.

- Claro.

- Es un número nada más. Hay que bajar número. Entonces por ahí ellos ni... ni saben qué empleado es, ni cómo trabaja, obviamente. Ellos dicen ‘descartá uno’, nada más, ¿entendés? Generalmente siempre son los más nuevos. O un viejo, salvo un viejo que ya ellos quieran ya ir descartando, ¿me entendés? Pero...

- Claro, claro.

- ...a veces se... se puede... intercambiar un despido. Sí, sí, sí, se puede hacer. A veces es manejable, a veces no, obvio. Pero a veces se puede manejar. Por eso yo te digo, eso lo... lo manejás acá y de acá bueno, primero hablá con la gerenta, qué sé yo, si se hace un... si se puede hacer un cambio de figurita, bueno... Si ella no lo puede resolver porque ya, obviamente, tiene que ir a hablar a Central y hablar con el jefe de ella o con el auditor. Bueno, y ahí si dicen que no, bueno, sí lo llevamos al Gremio. Entonces ya hay más peso y... ese es otro diálogo porque ya directamente va... eh... con el más alto de todos, digamos. Entonces por ahí se negó... Es otra negociación. Distinta, ¿me entendés? En cambio nosotros no, tenemos que terminarla acá. Por ahí ellos lo plantean y lo pelean más arriba”.

Otro delegado decía: “o sea, yo le llamo negociar... te tiro un ejemplo, yo le llamo negociar a eso, no sé: tengo un pibe que se droga y viene drogado todos los días, y vos sabés cómo es esto... si en un cajón de manzanas tengo una manzana podrida, se va a pudrir todo el cajón... Entonces como corre... yo lo tomo como que los pibes pueden correr el riesgo de perder el laburo los demás empleados y yo pongo en la balanza... hay que achicar el costo de ese sector... y me dicen: ‘che, hay que achicar el costo acá...’, ‘bueno, fijate... ¿a quién le querés pedir la baja?’, ‘... Y, a este...’, ‘Pero por qué... ¿labura?’, ‘sí, labura...’, ‘Y bueno, fijate porque este...’, porque yo lo miro desde el punto que si este tipo tiene pibes y este pibe que se droga no tiene nada, o bajale las horas o mandalo a otra sucursal... te sacás un problema vos y me saco un problema yo... A eso yo le llamo arreglar; a eso puntualmente...”.

También encontramos justificaciones de condiciones de trabajo ilegales. Este es el caso de los cajeros con contratos de 48 horas semanales que, como se dijo en capítulos anteriores, realizan una jornada fraccionada. “Y no sé si está bien, pero si esa cajera era de 36 [horas] y se quiso pasar, solita decidió pasarse a 48 porque le convenía, entonces yo qué puedo decirle, nadie te obligó, quién te manda a hacer 48 horas”.

Por último, estos delegados pueden alternar el punto de vista del jefe con el del empleado subordinado. En estos casos cuentan cómo son ellos los que como delegados “siguen la escala de mando”³⁶² o realizan trabajos pedidos por gerentes de sector o de sucursal para “facilitar las cosas”.³⁶³

A los efectos de incorporar elementos que permitan comprender las condiciones de posibilidad de estas figuras de delegados será analizado, en el próximo apartado, el vínculo entre los delegados y el sindicato regional.

Delegación subalterna y confinada

“- En la caja, a mí me cerraron la caja y bueno. Tampoco me gustó el modo de operar de los... de todos esos delegados, porque dijeron ‘suban para arriba, hay reunión arriba’. No te explicaban de qué, ni para qué, ¿entendés?, o sea. Cuando es así... Yo dije ‘¿a dónde vamos?’, ‘suban arriba que...’, ‘¿reunión de qué?’, ¿me entendés?, o sea...

- ¿Y vos no imaginabas de qué podía ser?

- Y, siempre sobran motivos en Coto, así que yo podía imaginar qué pasaba, pero tranquilamente te pueden decir ‘mirá, hay reunión arriba por tal, tal y tal problema’ y no subimos así a todos, *como arriando, como si fuéramos vacas, como si fuéramos cualquier ganado*, no, no es correcto, qué sé yo. Y bueno, y ahí se habló, se tocaron los temas de la encargada de cajas que trataba mal a todos y no te cambiaba un horario [...]

³⁶² Por ejemplo, uno de ellos nos decía: “hablo con el encargado de sector y me manda a hablar con el gerente de la sucursal, y este me manda a hablar con la de recursos humanos, y así voy haciendo todo el caminito”.

³⁶³ En una ocasión, realizaba la entrevista con un delegado en la oficina sindical de la sucursal. En un determinado momento irrumpe a los gritos la gerente de la sucursal: “¿qué hacés acá vos? En el comedor no hay milanesas, no dejaste suficientes preparadas... ¡te voy a matar!” Suspendimos la entrevista y lo acompañamos al comedor. Allí los trabajadores esperaban mientras el delegado se puso a freír milanesas. Más tarde continuamos la entrevista y el delegado nos contó que ayudaba en el comedor para evitar que los trabajadores prolonguen el tiempo de almuerzo porque eso complicaba el trabajo.

y sobre todo del gerente de envíos, viste, que le sacaba la propina a los chicos de envío y un día le pegó a un repositor [...]

- ¿Y cómo fue? Entonces, subieron, me re-interesa eso...

- Subimos todos... ‘¡Todos, todos arriba!’ y bueno, y ahí se empezó una reunión que dieron, tocando esos temas, este... ‘Vinimos por tal y tal... Por el problema de... de los cajeros, por el problema de esta mujer de... del chico de envíos, del gerente...’”

Lo transcripto es una parte del relato de Lionel, un trabajador de Coto del sector de cajas. Puedo narrar otra *irrupción sindical* que presencié por casualidad en otra sucursal, la del Abasto, a principios de 2007. Me encontraba realizando una larga fila en la caja, era viernes, a última hora, y el sector estaba colapsado de clientes. Ingresaron alrededor de 50 hombres, algunos cargaban bombos y, entonces, los sonidos de una suerte de batucada (en tono local) se esparcieron por la sucursal. Pude reconocer a varios delegados entrevistados y también a otros que no habían accedido a la entrevista, a algunos miembros de la comisión directiva del SEC y a unas caras familiares de esos pasillos cuyos nombres y funciones desconocía.

Cajeros, cadetes y repositores se mantuvieron en sus puestos, aunque mirando un poco lo que ocurría, y no suspendieron su trabajo. Realicé varias consultas y en ningún caso se evidenciaba que participaran de la protesta; no conocían sus motivos, ni sabían que la *irrupción sindical* fuera a realizarse ese día. Alguno de ellos me dijo: “supongo que será porque no pagan los domingos”. Efectivamente, ese era el motivo, del que yo estaba al tanto porque días atrás había realizado una observación en un tipo de manifestación similar (aunque exterior) por la Avenida Alem, frente al Ministerio de Trabajo. En aquella oportunidad, delegados de distintos supermercados, también de grandes marcas de comercios de electrodomésticos y dirigentes de sindicatos regionales, protestaban por la falta de pago de los domingos. Carteles que reproducen la frase bíblica “Y el séptimo día descansó...” como consigna principal del reclamo por el domingo, y otra gran cantidad de afiches y volantes con consignas, apoyaban la reelección de Cavalieri: “*Armando es mucho más que todos juntos*” o “*Cavalieri Conducción 2007-2011*”.

En definitiva, la *irrupción* en la sucursal Abasto se inscribía en las negativas empresarias a la demanda sindical por el “pago de los domingos”; negativas que se sucedían de amenazas de paro que finalmente se “levantaban” pero que -en época re-

eleccionaria de la comisión directiva de la FAECyS- aumentaban el volumen de la protesta. El Abasto, un poco la “niña mimada” de Alfredo Coto, era un buen escenario para esa pulseada.

Entre pregunta y pregunta a trabajadores de la sucursal sobre los motivos de la protesta, se acerca uno de los ‘manifestantes’ con un volante que, venía viendo desde hacía un rato, era entregado a los clientes. “Estamos protestando para que se paguen los días domingos al 100%”, me dijo, a los gritos en el oído, y continuó con su tarea.

La manifestación se habrá prolongado unos 20 minutos. Luego, al unísono, se retiraron. En mis registros de campo, tras esa experiencia, destaca cierto desconcierto por lo ajenos a la demanda que habían permanecido sus beneficiarios: los trabajadores. Y el señalamiento de la paradoja: como cliente me había enterado, al menos, de la consigna principal. Los trabajadores, en cambio, eran convidados de piedra.

El relato de Lionel se refiere a una protesta algo anterior (unos meses) y responde a conflictos puntuales de la sucursal. Sin embargo, comparte impresiones o describe rasgos que singularizan una práctica sindical.

En una entrevista a un delegado se afirma que “*existen las fuerzas internas que están fuera de la sucursal y que nos sirven para presionar*”. En algún otro relato esta idea es recreada con descripciones como: “vinimos con ‘tantos’ del sindicato y les paramos el sector hasta que atendieron lo que decíamos”. El problema que, rebasado cierto límite, se vuelve “insoportable” para los delegados es el “maltrato” de los jefes. Este es uno de los cuestionamientos más sistemáticos y surge como detonante principal de estas medidas. Sin embargo, esta crítica se inscribe en una concepción más amplia según la cual existen, “como en todos lados”, *personalidades diferentes*: un jefe que sabe cómo hacer para que “su” gente le responda y otros que creen que por ser jefes “tienen que andar con el arma en la mano todo el tiempo persiguiendo a los trabajadores”. En este sentido, el maltrato no es un fundamento *sistémico* de la forma en que se dirime la relación laboral en esa empresa sino que es causado por el azar por el cual a veces llegan algunos que en realidad son “malos jefes”.

“*No exponer a la gente*” es un latiguillo en las entrevistas, al que se suma un modo de referir a los trabajadores: “*los llevamos*”³⁶⁴, “*te los paro acá y no suben*”, “*les*

³⁶⁴ Este “los llevamos” aparece relacionado con las actividades recreativas: la ‘villa deportiva’, la pileta, etc.

bajamos la línea en la sucursal". Como en aquellas manifestaciones aludidas, el trabajador aparece como *inanimado*: objetualizado, receptor pasivo, excluido de la manifestación, ausentado por la práctica sindical. Se lo ausenta de la discusión, de la adhesión a la medida, de la opinión, de todo.

Lionel dice: "a mí *me cerraron la caja*", "*subirnos así a todos, como arriando...*" Y en ese caso el trabajador fue el último en enterarse; último pero, esa vez, al menos, se enteró.

La movilización es externa e impuesta desde el sindicato, y transcurre sin pretender sumar compromisos de los representados. Son demostraciones de fuerza del sindicato a la empresa sin mediar construcción colectiva de ningún tipo.

Un testimonio de otro delegado explica el sentido del "*no exponer al trabajador*" y, entonces, nos dice cuáles son los consejos más extremos que le brinda un delegado a un trabajador (hablábamos de los cambios de horarios por estudio): "vos querés reclamar algo que te corresponde, andá, pero... cero agresivo... Vos andá lo más *sumiso* posible, *hacete el... el boludo*, que te enteraste, te comentaron, 'No, mire...', bien *bajo*, bien *sumiso*... Y aunque te diga 'Che, estúpido, yo no te voy a dar' o 'Yo no quiero darte', vos, *sumiso*, 'Bueno, *disculpe* señor, yo no quería hacerlo enojar', vos no le des de comer, no reacciones. Venime a decir a mí. Voy yo y se lo voy a pedir, y te van a dar lo que te corresponde. Choco yo, vos no choqués."

La contribución de los delegados a la profundización de la subalternidad de los trabajadores es incondicional, es desmesurada, es múltiple³⁶⁵ pero unívoca. Cuando se decide "proteger" activamente a los trabajadores se los denigra: la sumisión resulta una apología. En otros casos es la sustitución de su voluntad, la renuncia a construir "con el número", porque se los "deja afuera" y por lo tanto, despojados del potencial de fuerza que el número puede disputar.

El transcurrir del delegado en su sucursal es de tramitaciones y co-gestiones, simples y rutinarias. Si una delimitación de competencias es clara, es esta: el campo de sus prácticas es el de la rutina, el de aquello que se hace siempre igual y no requiere improvisaciones. En cualquier otro caso, "eso ya es cosa del gremio, eso se lo digo al jefe, a mi referente", "ahí ya dialogan a otro nivel, es el sindicato con la empresa", "no

³⁶⁵ Delegado compuerta, delegado gestor, delegado confesor, delegado co-gestor, delegado confinado, transmisor.

es tema mío”, “esas cosas me exceden”. La contingencia abre la competencia del sindicato y el delegado asume la función de *transmisor*, como comportamiento estándar frente a cualquier evento ajeno a la *rutina de diálogo y tramitación*.

Finalmente, el delegado es una *figura confinada* en su sucursal, y este es un elemento destacable de esta forma sindical. En primer lugar, desde la propia letra del estatuto del sindicato. En el SEC, tras sucesivas reformas del estatuto³⁶⁶, se quitó la regularidad y obligatoriedad de la “asamblea de delegados”. Asimismo se anularon sus prerrogativas deliberativas y resolutivas. Más llamativas resultan estas “derogaciones” si comparamos la normativa con los estatutos de otras asociaciones sindicales en los que “la asamblea de delegados” es un cuerpo orgánico que constituye en forma permanente la dinámica institucional de decisiones sindicales. Al anularse la figura de asamblea, se anula la oportunidad institucional del encuentro entre delegados de distintas sucursales de la misma empresa y entre delegados de distintas empresas. Con ello no sólo se empobrece el intercambio sino, más fundamentalmente, la posibilidad de “reunión” no motivada en la convocatoria de la comisión directiva del sindicato³⁶⁷. En segundo lugar, el confinamiento se relaciona con su acción de gestoría, de tramitación rutinaria, con la imposibilidad de acceder al debate político del sindicato. Se trata de un dispositivo que amputa la discusión y opta por clausurar la acción de los delegados a ciertas funciones en la sucursal.

Esta matriz ideológica, estas figuras de delegados, estos vínculos cotidianos operan creando una *despolitización radical* del lugar de trabajo. Y, al decir “despolitización” refiero a una reproducción sin disputa laboral, sin relación de lucha, sin campo de posibles, sin horizonte de transformación. Es radical porque desborda la relación de asimetría, creando las condiciones para asegurar su intensificación, su

³⁶⁶ Como vimos en el Capítulo 5.

³⁶⁷ De esta forma, cuando se producen encuentros entre delegados (en el último tiempo, desde la elección de Muerza como Secretario de Organización son algo más frecuentes), la reunión es “para explicarte las leyes”, “viene algún abogado que sabe bien el tema” o “te invitan a un curso sobre el poder de las transnacionales en el MERCOSUR”. En definitiva, son reuniones que imposibilitan las relaciones entre delegados.

perdurabilidad, y acrecentando la eficacia de la línea de fuerza general del dispositivo de la empresa estudiado: la exaltación de la debilidad del trabajo.

CAPÍTULO 7 - UNA POLITIZACIÓN CERCADA

Delegados de establecimiento de Wal Mart Avellaneda

El carácter específico que adopta la experiencia que aquí será analizada es la disputa inter-sindical. Su individualidad adquiere, a veces, el sentido de lo infinitesimal cuando no de lo anecdótico; otras veces, el rasgo singularizador de las múltiples experiencias cuyo movimiento fricciona “desde dentro” las *formas sindicales*³⁶⁸ existentes. Por momentos parece la narración de unos pocos nombres propios en la complejidad y anchura contemporánea y, en otros, la oportunidad para ilustrar, tras las huellas digitales del caso en cuestión, unos rasgos repitentes.

Las relaciones entre cuerpos de delegados de establecimientos con las direcciones sindicales delimitan un *movimiento de confrontación* que en los últimos años se constituyó en la “novedad” del mundo del trabajo tal como es testimoniado por la bibliografía de las ciencias sociales.

Acá nos proponemos mirar de cerca ese movimiento, su modo de fricción cotidiano, su jerga, sus motivos, los sentidos que dirime, las disidencias que vuelve posible. Pero, en especial, su inscripción singular en una intersección: la precarización del trabajo, las grandes empresas, el capitalismo neoliberal en su tonalidad local, las multinacionales. Porque se trata de una práctica sindical tan cercenada como aquella que define una delegada: “defender el lugar sindical en la empresa es como pelear la tenencia de los hijos a un marido golpeador”.

En este sentido, me propongo tomar distancia de un celebracionismo que capturó el ánimo mayoritario de la academia en torno al “resurgimiento del conflicto en el lugar de trabajo” a medida que se sumaban casos (subtes, casino, hospitales, docentes, estatales, etc.) y enfrentamientos con las cúpulas sindicales (UTA, SOMU, UPCN, etc.).

Me propongo tomar una distancia que permita comprender la extensa trama de debilidades que se expresan en esas luchas laborales. Se trata de definir los contornos de

³⁶⁸ Es interesante destacar que el conflicto en torno a las “formas políticas” surge específicamente en los patrones dialógicos de articulación de intereses. Como lo expresa Offe y lo señala Colombo a propósito de ello: el conflicto alrededor de la forma política es negado desde la perspectiva olsoniana y el liberalismo porque mantiene estáticos los márgenes de lo deseable, analizando los cálculos de costes y beneficios. Sin embargo, el conflicto en torno a la forma política abarca la redefinición de lo deseable y de lo que se entiende por costos y beneficios.

unas luchas sindicales productivas, significativas, transformadoras en sus limitaciones, apuntando aquello que requiere ser pensado, definido, modificado y admitido. Es claro que ellas no expresan momentos episódicos, son experiencias que dejan aprendizajes, huellas, redefiniciones y, en muchos casos, mejores condiciones de trabajo. Una variedad de remanentes que persisten pero, también, esas experiencias reservan desalientos que pueden desembocar (tras procesos de estigmatización, represión y/o cooptación) en sentimientos intensificados de impotencia.

Como dijimos en el Capítulo 1, la organización sindical en los lugares de trabajo tiene una larga tradición en nuestro país. En muchos casos las comisiones internas asumieron, más que una doble representación, un movimiento de doble confrontación: hacia la empresa y hacia el sindicato. Es posible afirmar que cuando las comisiones internas cuestionaron sistemáticamente la institucionalidad sindical, tendieron a funcionar como grupos de acción directa. En esos momentos históricos se asistió a una intensificación del conflicto de la relación capital-trabajo y a una redefinición de esos estatutos simultáneos de existencia de la clase trabajadora como “dispersión pasiva”, “aparato institucionalizado” y “conjunto de grupos de acción directa”³⁶⁹.

La mayor significación de los grupos de acción directa erosiona la existencia dispersa a la par que desafía la forma sindical vigente. Sartre afirma que “esos tres estatutos simultáneos se producen en unión práctica y dialéctica, a través de un proceso condicionado a su vez por el conjunto de la coyuntura histórica. De hecho, las determinaciones del discurso nos presentan siempre a la clase demasiado simplemente, ya sea siempre unida y levantada contra los explotadores, ya sea desmovilizada provisionalmente (es decir, caída de nuevo en la serialidad)...”

El modo de existencia colectiva de los trabajadores en un momento histórico es siempre una suerte de resultante compleja de ese triple estatuto: ni absoluta dispersión pasiva, ni completa burocratización, ni pura combatividad. Sin embargo, sólo el primero establece los contornos de la existencia de los trabajadores ya que, en términos ontológicos, el ser-de-clase es el producto de la explotación y el estatuto que esta reproduce es esa existencia “práctico-inerte”. Las otras dos (acción insurreccional o institucional) son disensiones internas en esa serialidad.

³⁶⁹ Sartre, J. P. (1995b).

Sartre afirma que el grupo de acción directa “niega a la serie en él, ya que la disuelve; pero al mismo tiempo se refiere a ella ontológicamente, ya que es *su acción de serie*, la acción *para la serie entera y en una situación particular* de esta formación movediza, cambiante, violenta, con el porvenir aún indeciso pero que es audacia, *aquí*, de la serie, la suerte o la desgracia *aquí* de todos los que rechazan a la impotencia, la masificación, la alteridad”³⁷⁰.

En el fragmento citado, Sartre logra evidenciar tanto la fuerza disolvente del grupo como sus debilidades, tanto la capacidad de “hacer el porvenir” como su fragilidad. Lo cierto es que esta dualidad dilemática es la carnadura de la *minúscula* historia de *brusca* organización de los delegados de Wal Mart Avellaneda.

La preparación

Los delegados, pero también los trabajadores, tienen un “recuerdo intacto” de aquel domingo, el del primer paro en Wal Mart Avellaneda. El paro del domingo era ya la tercera amenaza que realizaba Armando Cavalieri, coincidente con los tiempos de su reelección como Secretario General de la FAECyS. Luego de dos amenazas incumplidas durante los domingos previos, la tercera tuvo desacatamiento. “El avispero se comenzó a mover desde abajo”, “la gente estaba que ardía”, describen los delegados en relación con aquellos tiempos.

Los motivos eran los que aletargan el pasado en el presente. Un decreto³⁷¹ de 1978, en tiempos de virulenta dictadura militar decía: “que los propietarios o encargados de todo tipo de establecimientos, con o sin personal en relación de dependencia, podrán fijar libremente los días y el horario de actividades, apertura, cierre y duración de la jornada, estándoles permitido desarrollar su actividad en días domingos y feriados sin sujeción a jornada mínima, ni obligatoriedad de compensar cerrando en día hábil”.

Como ese decreto permaneció vigente hasta enero de 2007, las grandes cadenas de supermercados (entre otras empresas) abrieron sus locales los domingos y, además, pagando los salarios de cualquier otro día. Su derogación, casi treinta años después, conllevó a una negociación entre empresas, sindicatos y gobiernos (provincial y

³⁷⁰ Sartre, J. P. (1995: 358). La cursiva corresponde al autor.

³⁷¹ Decreto 9168/78.

nacional). Estas negociaciones se llevaban a cabo con “filtraciones” sobre la cantidad de despidos que las empresas se verían obligadas a realizar tras las regulaciones estatales y con una gestualidad de protesta controlada por parte de los sindicatos. Finalmente, tras reuniones varias en el Ministerio de Trabajo, sellaron un acuerdo hacia el mes de marzo con el que, ciertos ajustes de personal mediante, las empresas comenzaron a pagar lo correspondiente.

Es esta trama de acontecimientos la que de algún modo inasible detona la sensación de una oportunidad para estos trabajadores. ¿En qué momento ese presente hasta entonces registro de imposibilidades desvanece su eficacia? O, mejor dicho: ¿cómo adquiere una significación distinta, cómo se subleva su *apariencia* de clausura?

La oportunidad abrió paso a numerosas “prácticas de horadación” que fueron constatadas con un registro de inocultable sorpresa por el punto de vista de la investigación. La máxima eficacia del funcionamiento del dispositivo walmartiano³⁷² era el destierro de la alteridad, pero lo cierto es que el dispositivo estaba hecho de esos momentos *detenidos* de la historia.

Más tarde, mientras realizaba nuevas entrevistas, formulé numerosas preguntas sobre los motivos, el momento, el hecho, el acontecimiento que modificó la percepción de las cosas. Sin embargo, los sujetos se encontraban más consustanciados con una temporalidad presente-transformación-porvenir que con los fundamentos del cambio respecto de lo pretérito.

Abandonados los empecinamientos sociológicos, se trata en todo caso de reflexionar sobre una densidad profunda de procesos y acontecimientos agolpándose *más a mano* de la subjetividad del colectivo de trabajo. “*La suerte o la desgracia*”, dice Sartre en la transcripción hecha previamente. Dice también que “hay, de vez en cuando, *cortocircuitos en la historia*”. La *contingencia* es la que define la trama de la historia, dirá, ¿en exceso?, Laclau.

Una revisión de las fuentes primarias y, en especial, una reelaboración del análisis de las entrevistas más polares en el tiempo de la investigación (las de 2001 y las de ese 2007 de Avellaneda) permiten apuntar algunos elementos.

³⁷² Realizado en base a un trabajo de campo ceñido a la Ciudad de Buenos Aires en ese entonces.

Hay una pérdida de centralidad de las vinculaciones que enfrentaban, de maneras diversas, el par empleo-desempleo³⁷³. Esto significa, al menos, una disminución de la eficacia de los significados en torno a lo rígido, lo obsoleto y lo violento. En este sentido volverse flexible, empleable y pacífico son “virtudes” menos exaltadas por los trabajadores más cercanos a esta contemporaneidad. La disminución del desempleo que se había sostenido en tasas altas y crecientes durante muchos años resulta un motivo innegable aunque no se nombre.

El año 2001 es recordado como entre saqueos por quienes estuvieron trabajando en muchas de las grandes tiendas de supermercados. Es una huella activa en la memoria del trabajo. Quizás porque el capital, en su forma de empresario individual, no pudo evitarse *el exabrupto* para asegurar su reproducción. Guardias nocturnas, vallados, palos..., un escenario que reconvirtió el trabajo cotidiano en una suerte de literal campo de batalla frente a las “amenazas de saqueos de 2001”. De esa forma se volvió más ostensible la falacia, más insostenible la legitimidad de quienes señalaban como violentos a los “muertos de hambre”. ¿Qué pasaba con el forzamiento de “trincheras” y con la imposición de palos para resguardar lo ajeno?

Los exabruptos pueden ser pensados como instantes de *auto-delación* que arriesgan el principio de “pertinencia” al que refiere Bourdieu³⁷⁴. El instante del

³⁷³ En un trabajo anterior sostenía que “el desempleo estructural junto con la reificación de una sociedad dualizada permiten potenciar el proceso de remercantilización del trabajo. En lo que sigue ensayamos un análisis sobre tres formas de articulación del par incluidos-excluidos, entendiendo que las operaciones de poder direccionadas selectivamente hacia uno u otro lado de la fractura social producen efectos sobre el polo no directamente afectado. Por ello sostenemos que el capital redirecciona sus intervenciones y amplifica sus formas de afección a partir de la articulación que recrea entre el adentro y el afuera laboral. A efectos analíticos designamos estas tres formas de articulación adjetivando el polo sobre el que se ejerce una acción de poder: incluidos privilegiados-excluidos, excluidos obsoletos-incluidos, excluidos violentos-incluidos” (Abal Medina, 2005: 75). En efecto, la primera articulación del par es la que subyace a todas las reformas de índole precarizadora que se llevaron a cabo durante los años noventa ya que se responsabilizaba del desempleo a las rigideces de la normativa y a los privilegios que pretendían mantener los que ya tenían el privilegio social de estar empleados. El segundo par se relaciona con el paradigma de la empleabilidad, que culpabiliza a los sujetos por sus carencias (de formación, de aptitudes y capacidad de adaptación) para explicar la desocupación. Finalmente, tras la consolidación de la organización colectiva, el enfrentamiento se desplaza hacia las clasificaciones y estigmatizaciones de dichos sujetos en torno a lo violento.

³⁷⁴ Bourdieu (1999a) desmenuza las significaciones de la práctica de creación de fronteras en su libro *Qué significa hablar*: quién puede ejercitar las demarcaciones, es decir, arrogarse el acto de hacer existir lo nombrado, quién o quiénes reconocen esa división como legítima y, a su vez, ambas dependen de un principio de pertinencia que vincula ciertas propiedades económicas y culturales como un atributo común de quienes pertenecen al grupo “creado”. En todo acto de autoridad de creación o destrucción de grupos se pone en juego la capacidad de “hacer” creíble

exabrupto es eficaz en esa duración, suma a la fortaleza de la práctica dominante la fuerza de lo inesperado y, en este caso, también la de la violencia. Muchos trabajadores tomaron o hubiesen tomado los palos en medio del terror intensificado frente a un proceso que, como irreversible, arremetía cada vez más cerca de sus puestos de trabajo. Sin embargo, luego de cometido, permanece como instante imborrable.

En este caso el exabrupto coincide con el redespliegue del consenso a la coerción. Es la práctica hegemónica con centro móvil a la que referimos al cuestionar algunos de los postulados de Burawoy sobre la fábrica en épocas de capitalismo monopolista. El centro móvil posibilita ese desplazamiento inmediato pero, al menos, con el costo del exabrupto³⁷⁵.

A esta altura, se vuelve imperativo hacer un paréntesis porque no se puede seguir narrando los rasgos singulares de estos procesos sin poner de manifiesto *dos modos de “hacer generación”*³⁷⁶. Un recuerdo diferencial de esos “mismos” hechos históricos: el 2001 de muchos entrevistados de call center y el 2001 de los trabajadores de supermercados, no coinciden. Para los primeros, “cacerolazos, asambleas, barrios porteños”. Un momento fundacional, cierta euforia y un ensayar experiencias inéditas. Estos registros, en cambio, son ajenos a lo vivido en los supermercados, desde donde los recuerdos se cargan más bien como “violencia, saqueos, conurbano”, el miedo y la amenaza, cada vez más exhibida, a perder el trabajo. Cercanía etaria y, sin embargo, nada más que ese dato convencional. La historia se inscribe selectivamente entre clases.

En los relatos de trabajadores emergen también otros exabruptos, pero produciéndose en la intimidad de la sucursal Avellaneda; dos inicios de incendio en marzo de 2006 en el predio donde se encuentra el Shopping Alto Avellaneda y Wal Mart, entre otros grandes comercios. “Seguir trabajando” y “seguir vendiendo”, sin embargo, aún en el medio del incendio, el humo y la sensación de peligro que se

y verificable el fundamento de la división. En este sentido, la fuerza de la representación depende de la eficacia de ese principio de pertinencia. El *exabrupto* en la temporalidad del porvenir (luego del instante donde logra su mayor eficacia al costo de ella misma) corroe la credibilidad sobre las fronteras (“la gran familia”) y pone en crisis la pertinencia de las demarcaciones.

³⁷⁵ Retomamos la lectura de Perry Anderson sobre la noción de hegemonía en Gramsci.

³⁷⁶ Retomamos la idea de Mannheim (siguiendo el análisis de Martín Criado, 1998). Este autor rechaza la noción de juventud y prefiere la de “generación” a los efectos de poner de manifiesto que la contemporaneidad cronológica no crea generaciones, sino que ellas se constituyen en función del lugar social ocupado y del modo en que los acontecimientos impactan sobre sus experiencias.

intensificaba por la cercanía en el tiempo de los más de 300 muertos tras un incendio en un gran supermercado de la ciudad de Asunción, Paraguay. Algunos trabajadores narran, ya con indignación, sanciones y suspensiones a quienes dejaron su puesto ese día.

Como no es cronología lo que aquí se ensaya, sólo apuntaré algunos acontecimientos que ubiquen al lector en el análisis: a mediados de 2006 se abre una vacante en la comisión interna de delegados de la sucursal de Avellaneda tras la renuncia de una delegada que “estaba nunca en la sucursal”, ya que integraba la comisión directiva del sindicato. Hasta entonces, entre febrero y marzo de 2006, yo había realizado 15 intentos, todos fallidos, de comunicación con los delegados de esa sucursal. En ningún caso pude encontrarlos en el establecimiento³⁷⁷. Abierta esa vacante, se presentan varios candidatos y gana el que da comienzo al agrietamiento de esa institucionalidad sindical en el lugar de trabajo: el que define una presencia ausente. Ese delegado, durante los escasos meses que logró mantenerse en la empresa, sufrió el despido de dos familiares que trabajaban en la misma sucursal, constantes disminuciones de salario y una intensa discriminación expresada de formas múltiples. Luego, también él fue despedido.

Pocos meses más tarde de su elección caducaban los mandatos bianuales del resto de los delegados de la comisión interna y se sumaron otros delegados a sus prácticas disidentes hasta entonces en minoría en la comisión interna.

La historia, breve, de este grupo de delegados está plagada de despidos por discriminación sindical, reincorporaciones forzadas, extorsiones, intentos de cooptación, estigmatizaciones, deterioro de las condiciones de trabajo como castigo a los delegados y “adherentes”. En todo caso, es la operatoria de una empresa que tras el fracaso de la variedad de mecanismos preventivos para “mantenerse libre del sindicato”, o de un tipo de sindicato que se hiciera presente con ausencia, pretende “desterrarlos”.

La etapa previa a la elección, la de la preparación, es de esas de fuerte *desestructuración de la cotidianeidad*. Se encuentran todas las noches, tras sus turnos

³⁷⁷ Habiendo realizado mi trabajo de investigación sobre Wal Mart en la única sucursal que la empresa tenía en la ciudad de Buenos Aires, definí una nueva etapa orientada a profundizar las problemáticas del actor sindical en las dos cadenas de supermercados estudiadas: Wal Mart y Coto. Esta decisión me llevó a incluir la sucursal de Avellaneda de Wal Mart ya que esa era la primera en haber tenido delegados. En la de Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, no hubo delegados sindicales hasta 2008. La decisión de abrir una convocatoria a elecciones por parte del SEC está íntimamente relacionada con las repercusiones que se lograron.

laborales en “la casa de uno de los compañeros... que se vuelve como nuestra unidad básica porque quedaba cerca del mercado y tenía computadora e internet. Ahí bajábamos de todo, las leyes, estudiábamos y leíamos sin parar...”. Uno de los candidatos cambia su turno a la madrugada para entrar materiales y colocarlos en los vestuarios y lockers tras una labor de inteligencia sobre cómo evitar las cámaras filmadoras.

El recuerdo de esas jornadas, todas extraordinarias (en el sentido de fuera de lo cotidiano), es de *euforia*. Las narraciones, más que contarse, se *reviven* y alguno de ellos dice: “en realidad yo estaba feliz pero era como un juego, nunca imaginé la responsabilidad que iba a tener”.

Son 5 ó 6 trabajadores los que se juntan durante esos meses previos. Definen sus virtudes de manera similar: “el que se pelea con los jefes”, “el inteligente” que “sabe mucho y es loco de internet”, el “callado pero firme, porque no lo movés un milímetro”, el “carismático” que se lleva bien con los trabajadores y habla con todo el mundo.

Se sienten una composición *invencible*, aunque también alternen esa omnipotencia con realismo: “nunca caí en lo poderoso que era Wal Mart, no sé, de decir... de hecho tienen toda la plata, toda la plata y yo tengo que andar juntando 25 centavos para sacar una fotocopia”.

Lo cierto es que no tienen experiencias previas de militancia, podría decir que tampoco una filiación partidaria ni una ideología claramente definida. En sus inicios toman prestado el lenguaje de la denuncia que otros trabajadores realizan a Wal Mart en el mundo: “Gustavo bajaba [se refiere a Internet] todos folletos en lo que se decía ‘Wal Mart explota’ y entonces nosotros... volante en la sucursal: ‘Wal Mart explota en Avellaneda’”.

La jerga de militancia local les resulta ajena y comienzan a adquirirla gradualmente: “la primera asamblea, la primera asamblea que se hace yo: ‘hola compañeros’, no... en realidad todavía no se me pegaba la palabra ‘compañeros’ y yo decía, por los nombres, ¿no?”³⁷⁸

³⁷⁸ Otro de los delegados cuenta: “yo me di cuenta de lo que significaba la palabra ‘compañero’ porque cuando a nosotros nos viene a buscar alguien que era del JP Evita, el movimiento, me dice ‘Che, te invito al JP Evita para que veas, porque nos gusta que ustedes estén reclamando por la gente’, ‘Bueno, vamos’. Ahí ellos decían la palabra ‘compañero’, a mí me costaba un poquito ‘compañeros, compañeros’. Me hacen sentar en una mesa llena de familias,

Y se insiste, varias veces: “porque yo de historia cero, viste...”. Cuentan la relación con algún dirigente del sindicato que se acercó a ellos al principio: “me venía con que Perón, porque... viste, nos contaba que Perón siempre buscó el tema del sindicato, que le dio el poder a la clase obrera, para... para hacer la política, y yo... viste, lo escuchaba para aprender algo, pero a veces se ponía medio pesado y yo le decía: ‘no estamos en el setenta, estamos en el 2007, Perón a mi me chupa un huevo’. Y él se enfermaba, se enfermaba”. Otro de los delegados agregaba: “es que algo uno se entera de la historia política, por los libros, pero no me interesa, lo pasado ya fue, digamos. Así lo veo yo por lo menos”. En algunos casos, el reniego sobre la historia es una “trasgresión más”, en otros, se menciona casi como una disculpa: “yo no sé mucho de historia: pero a mí me parece que querer que no haya sindicato justo en este país donde es fuerte el sindicalismo”.

En otros casos cuentan cómo participaban de prácticas que luego, como delegados, enfrentan: “porque incluso yo antes decía de los externos: porque yo soy de Wal Mart, dale, reponeme todo eso y cuando termines reponete toda esa también, si te gusta bien y, si no, te hago echar externo de mierda [...] y después ya tuvimos que explicarle a la gente que el externo merece el mismo respeto que cualquiera, que era un hombre casado que tenía familia como vos, algo muy, muy bien redactado y que impactaba, uno lo repartía e impactaba”.

Luego de años de recrearse a ellos mismos diciendo “sí, sí, como usted quiera” a cualquier representante de la empresa, se descubren ensayando la *transgresión con desmesura*: “están todos en el comedor, todos, los jefes, gerentes, director y todos los empleados, y entonces yo llego a la mañana, todo excitado viste, estaba hecho una loca: ‘¿cómo andan compañeros?, ¿todo bien?’ Les digo: ‘miren que el domingo tanto hacemos paro. Vamos a demostrarles a esta manga de hijos de puta quién es el que manda. ¿Quién es el que manda? la clase obrera. Hasta luego compañeros, nos vemos luego...’”. Como si se hablara no por el instante sino por la vida de silencio.

Otro de los delegados cuenta: “yo me paseo con una remera bien roja con la cara del Che y unos pantalones medio camuflados, así como de guerrillero, me paseo por todo el mercado. Y ¿por qué?, porque sé que a ellos les revienta eso”.

compartiendo todo, había ensalada de fruta, el asado, todo. Y te saludaban como si te conocieran de años. Bueno, ahí me quedó grabada ‘compañeros’, bueno: ‘¡compañeros!’”.

La sublevación crea valores, sostiene Albert Camus al discutir la historia colectiva de los movimientos de sublevación y diferenciarlos de “la revolución”³⁷⁹. Habiendo seguido de cerca el proceso de este cuerpo de delegados se infiltra esa frase, esa idea. No se trata de una historia que pone en acto unos valores ya preparados para el momento de la lucha. Podríamos decir que la sublevación siempre crea valores pero, en este caso, la veracidad de esa afirmación es más intensa y más abarcativa.

La jerga de la alteridad, la del antagonismo (“ellos”, “estos”, hasta el “estos hijos de puta”) aparece con una fuerza inusitada en los relatos. También aparecen señaladas, *dichas*, nombradas, descubiertas, las jerarquías: “los jefes”, “los supervisores”, “el director”..., aquellas que el dispositivo empresario diluía practicando los elementos ya referidos: la unificación abstracta, la distinción múltiple y móvil, etc.

Omnipotencia, inconsciencia, transgresiones, la *sensación de* estar realizando una especie de *proeza*: una comisión interna justo donde la multinacional más poderosa del mundo había decidido “el destierro de la alteridad”, un *transcurrir* con la fuerza de lo impensado y lo *extraordinario*, una *fusión de espacios y relaciones*: familia, hogar, sucursal, sindicato, militancia, trabajo, compañeros, amigos. Como si por un rato y, pese a los fugaces sentidos de realidad, la fortaleza de estas prácticas residiera en la posibilidad de formularse así: “los más débiles de los débiles podemos decir que no y cambiar las cosas”.

Un acontecimiento actúa como ajuste entre realidad y porvenir: antes de candidatearse formalmente, la empresa produce cinco despidos. Tres corresponden a candidateables en el “secreto a voces” de excitación y entusiasmo que intentamos ilustrar en estas páginas, dos son adherentes. El delegado “pionero” y uno de los candidatos que mantiene su empleo deciden pelear a fondo y reclamar respaldo al sindicato y a cuanto interlocutor encuentran. El sindicato regional (SECLA) acompaña y negocia “por primera vez en la historia de Wal Mart tres reincorporaciones, porque la política de Wal Mart es no reincorporar nunca. O sea, la política de ellos es echamos, ya está”. También negocia que, aunque se sabría después, esos reincorporados no fueran autorizados por el sindicato como candidatos en el proceso electoral que debía iniciarse en pocos días.

³⁷⁹ “Mientras que la historia colectiva de un movimiento de sublevación siempre es la de un compromiso sin una solución objetiva, de una vaga protesta que no se compromete ni con las ideas ni con los principios, la revolución es un intento de ajustar el acto sobre la idea, de moldear el mundo dentro de un marco teórico” (Citado en Aronson, 2004: 167, nota al pie 11).

La lista se formaría con dos nombres definidos por la construcción sindical que quedó amputada tras estas negociaciones y dos candidatos propuestos por el sindicato de la región. Luego del apoyo a los compañeros despedidos, logradas esas reincorporaciones, la cláusula de no presentarse a las elecciones les resultó “una concesión menor” realizada por el sindicato.

Sin embargo, la negociación del sindicato tuvo sus consecuencias: 1) sin las garantías de la institucionalidad sindical, los fueros sindicales y las reincorporaciones duraron poco. Finalmente se forzaron dos renunciaciones y el tercer reincorporado volvió a ser despedido; 2) dada la composición de la comisión interna, el enfrentamiento entre delegados resultó en ciertos momentos inevitable, provocando desgaste en la práctica sindical de la sucursal; 3) la escisión garantizó mayor poder de intervención del sindicato en la representatividad sindical que se dirimía en la sucursal: dotando a “sus” delegados de mayores posibilidades de otorgar beneficios³⁸⁰ a los trabajadores de la sucursal, limitó la construcción del resto de la comisión y forzó una dependencia.

En lo que sigue proponemos describir los rasgos primordiales del modo de politización que tiene lugar en la sucursal desde la elección de aquel primer delegado.

La práctica sindical cotidiana

“Soy delegado y, ¿ahora?, para mí nadie te enseña a ser delegado, por dónde arranco, qué hago, no tengo idea”. Esto se preguntaban el día después de la elección. Para entonces, con apenas cinco meses de “preparación”, habían leído y estudiado varias leyes, participado activamente de la única asamblea de trabajadores realizada en Wal Mart Avellaneda, realizado varias manifestaciones, acompañado numerosas denuncias en organismos tras el despido de varios candidatos no oficiales a delegados y escrito decenas de volantes, entre otras tantas acciones.

La significación de la práctica de delegado se crea en el marco de un *rechazo a ese “tipo de delegado clásico” del Sindicato de Comercio*.

Poco después de las elecciones y de varias discusiones entre ellos deciden aclarar al conjunto de los trabajadores su posición sobre la función de los delegados. Bajo el título “*Cambios de hábitos*” dan a conocer un texto fundamentado en el que

³⁸⁰ Certificados médicos truchos, remedios gratuitos, etc.

destacan en mayúsculas: “*no entregamos medicamentos*”³⁸¹, “*no somos chef*”³⁸². Y luego: “Nuestra función apunta a lograr mejores condiciones de trabajo en base a normas honorables y legales”. Allí se realiza una enumeración de denuncias y reivindicaciones muy variadas que analizaremos en breve.

El texto con la negativa a cumplir esas funciones y la forma estruendosa de anunciarlo³⁸³ generaron una fuerte polémica, primero entre los delegados y luego entre los trabajadores. Un trabajador decía: “se armó un barullo cuando hicieron eso, porque también es atendible que yo después de trabajar quiero llegar y comer bien y tranquilo, ¿viste? Y al principio pensamos: y estos pibes, ¿qué onda?, como que se las re-creen, ¿no?”.

Uno de los delegados recuerda el evento: “entonces nosotros sacamos que nosotros no somos chefs, no somos farmacéuticos [...], no somos un consultorio médico que te vamos a sacar turno, que el cuerpo de delegados está para otra cosa. Y le pusimos para qué está [...] Bueno, repercutió mucho, la gente se enojó, se enojó. Qué sé yo, y bueno si se quieren enojar que se enojen. Si ellos están mal acostumbrados... Después el certificado, pusimos bien claro que certificados nosotros no hacemos, faltaste, no tenés justificativo, que te corresponda la sanción que te tenga que corresponder. *Y así la misma gente te va respetando también*”.

“Te van respetando también”, dice este delegado. Hablamos en el capítulo anterior sobre el malentendido social en torno a la práctica sindical. Un sentido común que prolifera asimilando a los delegados con lo “prebendario”, conlleva a subordinar el vínculo con lo sindical a esos pedidos de ventajas. En muchos casos, aún no compartiendo demasiado, los delegados sienten que accediendo al pedido ganan la adhesión o simpatía de los trabajadores.

³⁸¹ “En primer lugar queremos dejar en claro que pueden contar con nosotros en las circunstancias más difíciles pero esperamos que entiendan que NO ENTREGAMOS MEDICAMENTOS porque no es legal, porque para ello todos tenemos una obra social, y los medicamentos con recetas tienen sus descuentos por obra social o por afiliación pero no nos corresponde repartirlos, no es lo que entendemos para lo que nos han votado. Bien recordamos el uso inescrupuloso que se le ha dado a la entrega de remedios, prótesis, muletas...”

³⁸² “En segundo lugar, nos disculpamos con quienes concurren al comedor a tomarse su descanso y no encuentran nada para consumir, muchos suponen que es nuestra responsabilidad pero debe quedar bien claro: NO SOMOS CHEF. El servicio de lunch del comedor es responsabilidad de Deli, el responsable del área debe tomar las medidas que considere pertinentes para que exista un servicio de excelencia como si al comedor de empleados fuera a comprar el Mystery Shopper o Guillermo Comes [Director de la Sucursal]”.

³⁸³ Ya que, además de empapelar las múltiples carteleras del comedor, hicieron volantes y los distribuyeron en cantidad entre los trabajadores.

Acá encontramos una *diferenciación explícita, clara y fundamentada* por parte de este grupo de delegados. Sostienen que “*hay que generar polémica*”. Y también “*discutir, discutir y discutir*”. Se puede observar cómo la gran mayoría de sus prácticas sindicales busca fortalecerse con la discusión y el intercambio. Estas ideas, este tipo de frases, son una constante: discusión intensa entre delegados, posición común, reflexión sobre formas de realizar y dar a conocer la práctica acordada. La búsqueda de frases polémicas, altisonantes, irónicas, etc., parece ser un objetivo destinado a fomentar el debate. La intención es la de lograr colarse en la charla cotidiana entre trabajadores y motivar el acercamiento a los delegados³⁸⁴.

Una *politización expansiva* de lo que hasta entonces eran situaciones o condiciones inalterables e indiscutibles³⁸⁵: hablar en inglés, cantar la “jaca” o bailar la “porra”, el favoritismo en la entrega de premios, el incumplimiento de derechos convencionales (pago de puntualidad) y, como vinimos analizando, también el cuestionamiento a un tipo de delegado “saca-turno”.

Se trata, entonces, de la *politización del propio “modelo sindical”*, del para qué del sindicalismo, “para qué estamos, para qué no estamos los delegados”. En este sentido, la politización se contrapone con “lo que es” porque sí, una suerte de interrogante, una puesta en duda de lo establecido. “Usan muchas palabras en inglés porque es una empresa norteamericana”, “está bien, pero acá están en Argentina” y “al hablar en inglés nos confunden y afectan la igualdad de oportunidades porque no todos entendemos igual el inglés”, por trazar alguno de los términos de una polémica entre *lo que es y lo que podría ser* también de otro modo.

Algo para destacar es cierta efectividad de estas prácticas de ampliación de lo discutible, de lo cuestionable. Muchas frases en este sentido son usadas por los trabajadores en las entrevistas. Resultan fácilmente reconocibles justamente por su

³⁸⁴ Y además se afianza la idea de lograr la participación activa de los trabajadores en las reivindicaciones y acciones sindicales: “para hacer las cosas bien tenemos que contar con el apoyo concreto del compañero de trabajo, si no, no sirve, sin el apoyo no sirve”. “No compartimos que te vengas a sentar a comer cuando la mesa ya está servida. La mesa la tenemos que poner entre todos, si no, no tiene sentido”.

³⁸⁵ “¿Por qué usamos más de 150 palabras en inglés cada día? Contaminación lingüística, desigualdad de oportunidades. ¿Por qué cantamos la jaca? No es parte de nuestra cultura, nos da pudor hacerlo... ¿o nosotros los obligamos a tomar mate a los de Estados Unidos cuando vienen?”

altisonancia³⁸⁶, y se constatan entre los materiales escritos elaborados por los delegados tiempo atrás, en sus relatos orales y también en los de los trabajadores: “más que puertas abiertas, las de acá son puertas giratorias”³⁸⁷, “Wal Mart a veces parece un violador serial de derechos de los trabajadores”, “ellos lo que reparten son las pérdidas, queremos ser asociados en las ganancias”, y otras, verdaderamente muchas, que pueden vincularse a problemas más específicos como los de “tendinitis” entre cajeros y cajeras, la regularidad con la que contratos de 32 y 36 horas semanales se elevan a 48 horas y, sin embargo, no les modifican el contrato, la arbitrariedad en la entrega de premios, etc.

El discurso sindical de la sucursal tiene capacidad para esparcirse, filtrarse y apropiarse. Esto ocurre incluso aún cuando el mismo trabajador entrevistado cuestiona a los delegados de manera directa. Por eso insisto en esta politización expansiva del lugar de trabajo. Y a su vez, también en su gradualidad, en la selectividad con que se toman algunos cuestionamientos y no otros. No se trata de afirmar una radicalidad discursiva antagónica a la empresaria. Lo que existe es una ampliación de lo discutible, una proyección de alternativas y, a veces, también un cuestionamiento. Hay una visibilidad de diferencias (algo más que lo establecido) y de alternativas. En especial, se trata de un proceso de desreificación de lo laboral que puede alcanzar el rechazo, la negación y hasta la manifestación colectiva del rechazo y la articulación de una reivindicación.

El delegado no debe ser gestor, no es saca-turno, no hace truchadas y, lo más importante, no entrega trabajadores. Esta última es una denuncia que realizan formalmente (con carta) al sindicato a propósito de uno de los “viejos” delegados. “Acá [nombre] entregaba a trabajadores. Alguien se iba a quejar por alguna situación con un jefe, con algún problema, luego era despedido. No pasó una vez, pasó muchas veces”. Pero lo que dota de significado propio a su práctica sindical no es el “no ser buchón”, esto último es una obviedad, una denuncia, más que un movimiento de rechazo que contiene afirmaciones.

³⁸⁶ Hay muchos ejemplos de esa transgresión verbal desmesurada. Wal Mart decidió financiar una propaganda en la camiseta de los jugadores de un equipo de fútbol nacional. Ese día los trabajadores pegaron afiches con la leyenda: “manga de caraduras, no nos querían pagar el domingo al 100 y gastaron más de tres millones de dólares al año para publicitar su marca en esta remera de mierda. ¿No era más fácil pagarles a sus empleados como corresponde, explotadores insensibles?” Y, abajo, una copia de la noticia, con foto en un diario.

³⁸⁷ Con esto quieren decir que si alguien “usa” la política de puertas abiertas como trabajador corre el riesgo de ser despedido. Más que una política de apertura es una trampa.

El rechazo a la práctica sindical existente es el movimiento que comienza a dotar de contenido afirmativo un modo de ser delegado. Luego, la “defensa de las condiciones de trabajo”, también la idea de “unirnos más como trabajadores”, aparecen como un objetivo para estos delegados. Finalmente definen: “para nosotros *el delegado es como el abogado*. El abogado te defiende siempre, tengas razón o no la tengas. El delegado es lo mismo, te tiene que defender siempre”, “nosotros vamos a hacer una remera para ponernos en la sucursal todos los delegados que diga: ‘mi trabajo es defender el tuyo’”.

La práctica sindical adquiere así una especificidad propia que remite al *trabajador como sujeto colectivo*³⁸⁸. Esto es, al menos, lo que es posible de ser interpretado de los análisis de diversas fuentes. “Te defiende siempre, tengas razón o no”, significa defender la condición común de trabajador, la del colectivo. Es decir, la defensa se origina en la pertenencia misma al colectivo de trabajadores.

Aquí hay varias distinciones que, sin exagerar la cabalidad con la que ilustran el caso, pueden ser productivas para enriquecer el análisis de lo sindical en el lugar de trabajo y que me gustaría revisar en este momento haciendo un paréntesis.

En primer lugar se puede constatar, entre el conjunto de entrevistados, que existe un tipo de delegado que podríamos llamar, de acuerdo a cómo define sus funciones, *delegado-inspector/veedor*. Es un delegado que defiende las condiciones de trabajo de los trabajadores que representa en términos de “cumplimiento de la ley”. La defensa consiste en constatar que el trabajador no “tenga menos” que lo que leyes y convenios le otorgan. Es el delegado que lleva las leyes bajo el brazo y que sostiene que “la ley no tiene francos, entonces vos (empresa) la tenés que respetar todos los días. A mí no me importa que mañana sea año nuevo” o, discutiendo con algún representante empresario, “no te lo digo yo ‘Juan Pérez’, te lo exige la Ley de Contrato de Trabajo”. En general, este tipo de delegado tiende a realizar una interpretación “lo más literal posible” de la ley. Es decir, es raro encontrar referenciados “principios generales”³⁸⁹; se usa, más bien, como parámetro, la normativización más específica y concreta³⁹⁰. La verificación del cumplimiento de las normas no es una de las funciones del delegado, es su función única. Llevada al extremo, esta argumentación puede concluir en que, si los trabajadores

³⁸⁸ Carter (1995), Martínez Lucio y Stewart (1997).

³⁸⁹ Por ejemplo, una exigencia en torno al “derecho a una vida digna” consagrado en la Constitución Nacional. Se utilizan las normas de más fácil contrastación.

³⁹⁰ “Si nadie puede trabajar sin 12 horas de descanso entre jornada y jornada, no hay navidad, ni reyes, ni excepción alguna”.

conocieran sus derechos, el delegado sindical no sería necesario. El orden estatuido no es objeto de cuestionamiento, se trata de velar por su cumplimiento. No hay práctica transformadora de la institucionalidad, sólo la preocupación por evitar el desvío. Por último, aún pareciendo contradictorio, es destacable que este tipo de delegado no suele “inspeccionar”, por ejemplo, el cumplimiento del derecho colectivo del trabajo. Con mayor o menor exigencia, vigilará con más o menos “vista gorda” la correspondencia legal entre las condiciones de cada trabajador y las garantidas. El derecho colectivo en todo caso no es más, a los efectos concretos, que la posibilidad de poner un “veedor”, unos ojos que observen las infracciones en el día a día del trabajo.

Hay un segundo tipo de práctica sindical, para la cual la ley (su cumplimiento) es un recurso más en el marco de una práctica que “echa mano” a todos los recursos a su alcance para sostener el lugar sindical en la empresa. Se recurre a la ley, a los grandes principios legales, a cualquier dato contextual para visualizarlo como oportunidad; al interlocutor formal e institucionalizado y a cualquier otro que la necesidad transforma en la ocasión con el objeto de buscar respaldos; se defiende el derecho de los trabajadores y si es posible también (y coincidente) el de un consumidor. Es decir, hay una práctica sindical que a veces se sale de los “canales” habituales, esperados, formales, institucionales. Otras, sólo pueden realizarse si se sabe sortearlos.

Pero lo cierto es que la práctica sindical que acá analizamos, la de los delegados de Wal Mart Avellaneda, si bien se enmarca en este segundo modo de “*hacer sindicato en la empresa*”, hace de la ley un recurso no único, pero sí privilegiado. A esta segunda forma de ejercitar el sindicalismo en la empresa la llamaremos, en los términos de los propios delegados de Avellaneda, *delegado-abogado* del colectivo.

El derecho del trabajo (el individual) se ha forjado históricamente más bien como resultante de luchas colectivas del trabajo. Ha nacido como “derecho protectorio”. Por ello, pese a las avanzadas del capital sobre la legislación (que las hubo y las hay), es la existencia atomística de cada trabajador frente a la empresa el mejor lugar de sustracción para el capital. Es el mejor modo de evadir cualquier fortaleza pretérita de organización colectiva que finalmente “integrada” institucionalizó hacia adelante una garantía, un derecho, una protección, un límite en la relacionalidad asimétrica entre capital y trabajo. Esa sustracción es un objetivo continuo del empresariado y el mejor terreno para esa lucha es aquel que dirime en su lugar propio: plantando su fuerza

fusionada³⁹¹ frente al trabajador atomizado portador, a la vez, de una necesidad material e impostergable y titular de un derecho, diario, imposible. Por eso también la repulsa empresaria a la “infiltración” sindical en esos terrenos.

La figura de *delegado-abogado*, recreada por estos trabajadores, no es la del veedor/inspector, sino que la desborda. Puede resultar forzado para quien escribe asignar en “forma pura” rasgos tan coherentes. Las construcciones políticas (en especial las de sublevación) son bastante más complejas e impuras. El objetivo es insinuar *figuras diferenciadas* en esa complejidad que aporten elementos para la reflexión de esas prácticas.

De esta forma, la figura de delegado-abogado, dice, en voz de sus protagonistas: “el que te defiende siempre, tengas razón o no la tengas”. Analizamos en capítulos anteriores ese triple tránsito de transformaciones dirimidas en las empresas en torno al tiempo, la subjetividad y la existencia colectiva. Decíamos que la resistencia en el plano del tercer nivel sólo puede ejercitarse negando dos veces: serialidad mercantil y cooperación antagónica empresarial. La resistencia en el plano de los modos de existir juntos se ejercita cuando logra crear un modo de socialidad alternativo a esos dos.

La figura del delegado-abogado se comprende más acabadamente si se inscribe en este tercer plano analítico de las resistencias, porque lo que se defiende siempre es el trabajador colectivo, como existencia divergente a las existentes. *Siempre* en tanto trabajador colectivo.

Contemplada a la luz de una cita previa de alguno de los delegados de este Wal Mart, lo dicho podría parecer contradictorio: “*dejamos bien claro que certificados nosotros no hacemos, faltaste, no tenés justificativo, que te corresponda la sanción que te tenga que corresponder. Y así la misma gente te va respetando también*”.

Entonces cabe preguntarse en qué consiste el “te defiende *siempre*, tengas razón o no”. Quizás el aporte de Martínez Lucio y Stewart³⁹² nos ayude a comprender este problema. A propósito de su crítica a la noción de “conducta disidente” de Thompson y Ackroyd, revitalizan *la distinción entre empleado y trabajador*. El delegado ejerciendo la función de veedor actuará cada vez que el empleado sea “mal empleado” por el capital (mal usada su fuerza de trabajo, no ajustada a la legalidad vigente). Pero estos

³⁹¹ Offe y Wiesenthal (1992, [1980]).

³⁹² Martínez Lucio y Stewart (1997).

delegados entienden que no es parte de su función la de intervenir en tal o cual conflicto individual para burlar la legalidad que rige la relación empleador-empleado. Aún buscando la mejor de las interpretaciones legales para beneficiar al empleado no están dispuestos a intervenir (individualmente), aún (imaginamos) sin adherir a esa legalidad; no es generando otro tipo de excepciones como se cuestiona ese orden. “El zafar individual”, el del empleado, no es un modo de defender al trabajador, al sujeto colectivo. En todo caso, la institucionalidad y la legalidad, se transforman creando, como sujeto trabajador, una existencia colectiva alternativa.

Quizás podamos pensar que este grupo de delegados está combinado con la figura de delegado-veedor en el plano individual, la que confronta la relacionalidad empleado-empresa³⁹³, mientras que activa la del delegado-abogado en tanto representante del trabajo como sujeto colectivo. En algunos casos, una y otra pueden aparecer yuxtapuestas y en contradicción.

Es en este sentido que adquiere relevancia la politización como práctica de articulación y como una forma de constitución de voluntades políticas complejas³⁹⁴. El que trabaja los domingos, el externo, el de 36 horas, el eventual, son algunos de los que esta práctica sindical entendió integran el sujeto trabajo. Como lo expresaba un delegado: “y después hay algunos que dicen: ‘no, yo los domingos no trabajo, yo no me voy a adherir al paro’. Pero cuando fue el contrato de las 48 horas³⁹⁵, a vos te tocó, entonces apoyá, loco”.

Reivindicaciones y repertorios

Decenas de temarios y órdenes del día nos permiten rápidamente titular las problemáticas que fueron objeto de una denuncia, petición, reivindicación, protesta: inestabilidad laboral de trabajadores *eventuales*, *pagos* de presentismo y puntualidad, *reglamentación* del sistema de premios, *participación en las ganancias*, pago de los

³⁹³ Siempre teniendo en cuenta el sustrato de colectivización alternativa que, pretérito, extiende distorsionadamente sus efectos hasta el “aquí y ahora”.

³⁹⁴ Este es un debate retomado por Laclau y Mouffe (2004) y por Laclau (2000)

³⁹⁵ Se refiere a la denuncia realizada formalmente por el cuerpo de delegados en el Ministerio de Trabajo de la provincia sobre la cantidad de trabajadores que de manera habitual realizaban 48 horas semanales, teniendo contratos de 36 horas. En ese caso los delegados exigieron que la empresa reconociera contractualmente la jornada de 48 horas semanales. Finalmente, de los 60 contratos denunciados, lograron la conversión de la mitad. El resto fueron objetados por diversos motivos.

bonos por disminución de pérdidas y cuestionamiento a la palabra *asociado*, controles de condiciones de *seguridad y salubridad*, rechazo de políticas empresariales como *cantos de himnos y bailes de porra*, inconsistencia de la política de *puertas abiertas*, *contaminación lingüística* por el uso de más de 150 términos en *inglés* de utilización diaria, *categorización* del plantel de personal en base al convenio colectivo, reconocimiento de la *multiplicidad* de tareas, *menú de comida* gratuita o a precios accesibles para trabajadores, *discriminación sindical*, incumplimiento de condiciones de trabajo de los *repositores externos*, denuncias sobre ilegalidades en torno a los “fuera de convenio”³⁹⁶, detección de casos sucesivos de *tendinitis* en los puestos de cajas, *funcionamiento defectuoso o falta de tecnologías y herramientas* que dificultan el trabajo o generan riesgos, incumplimiento empresario del *sistema de ART*, ocupación de puestos de seguridad interna con *ex-militares* en ejercicio durante la época de la dictadura se destaca el de Saint Jean, no pago de los domingos como jornada de horas extra, casos de violencia psicológica y maltrato a trabajadores, denuncias a un delegado por su complicidad con la empresa, comunicación intimidante en sanciones cara a cara y no por carta documento, reconocimiento de la habitualidad en el uso de horas adicionales y conversión correspondiente de contratos de 32 ó 36 horas semanales a 48 horas.

La enumeración está incompleta y desordenada. Las denuncias, informes, folletos, cartas, etc., son muchísimas. El cuerpo de delegados ha contado, y cuenta, con un “escriba incondicional”³⁹⁷, censurado como candidato a delegado y vuelto a despedir pocos meses después. Estas denuncias se realizan de *forma escrita*, documentada, con envíos en numerosas mesas de entrada, selladas y rubricadas cada una de sus demandas y solicitudes. Hay una extensa *documentación probatoria* de su accionar sindical. Y además, una posibilidad de persistencia en los reclamos, de balance casi diario de los delegados y, dada la comunicación permanente con el conjunto de trabajadores, también una oportunidad de evaluación por parte de dicho colectivo.

Las demandas, denuncias y reivindicaciones constituyen resistencias en torno al tiempo, la subjetividad y la existencia colectiva. En el primer caso pueden agruparse las demandas por contratos de 48 horas, los pagos de presentismo y puntualidad, las

³⁹⁶ “Fuera de convenio” no puede significar fuera de la ley.

³⁹⁷ El poeta chaqueño, “inteligente” y “loco de internet”. El que hacía a aquella composición invencible, y no estrenada, del cuerpo de delegados. Sin duda, esa función de traductor de lo discutido por los delegados ha sido de máxima utilidad.

exigencias de participación en las ganancias como modo de desmembrar el par tiempo-salario y de denunciar la ilegitimidad en el uso de la noción “asociado”, entre otras.

En el segundo plano (transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado) hay un cuestionamiento a las pretensiones de inculcar una “cultura empresarial” que confunde las relaciones entre cada trabajador y la empresa, además de imponer una gestualidad de “compromiso incondicional”. También se cuestiona la intimidación o violencia psicológica (estas clasificaciones permiten desnaturalizar diversas prácticas empresarias) y el uso del inglés. Otras formas de resistir la objetivación se vinculan con el rechazo a la “sonrisa”. En muchos casos aparece la carita de smile de Wal Mart pero con el gesto invertido, para expresar el estado de ánimo de los trabajadores. “La sonrisa es de la empresa, los trabajadores estamos tristes”. Si la vinculación entre asociado-empresa es el fundamento que posibilita la sonrisa (pertenecer, ser parte), en la “gráfica” de los delegados se utilizan los símbolos empresarios para transformar sus significados. Con ello no sólo se recuperan la alteridad y los contrastes sino que además se crean nuevos motivos para la alegría: la participación en las ganancias y en la disminución de pérdidas, entre las más importantes.

En el tercer plano hemos analizado ya otras problemáticas, las resistencias a la atomización y la cooperación antagónica que son propias de esta acción sindical. El cuestionamiento al delegado-saca turno es un modo de ejercitarlas. Pero también, las denuncias por discriminación sindical, el pedido de destitución de un delegado fundamentado en la causal “complicidad con la empresa”, el cuestionamiento a la palabra “asociado”, el uso de la de “compañeros” (intentando definir una clasificación con nuevas fronteras), los modos de politización del colectivo (polemizando, acercando información en cantidad, infiltrando cartelera sindicales), las formas de introducir el “ellos” en sus discursos una y otra vez, la compleja tarea de asumir la representación del trabajo como colectivo (“hilvanando”³⁹⁸ las reivindicaciones, generando encuentros entre los de apariencia diferente -eventuales, externos³⁹⁹, parciales, incluso muchos

³⁹⁸ Como suele decir Osvaldo Battistini, mi director de tesis de maestría.

³⁹⁹ Es interesante observar cómo en algunos casos los “defendidos” son trabajadores a los que estrictamente no representan: este es el caso de un repositor externo en el que en una de estas inspecciones se corroboró que estuvo trabajando 14 horas continuadas. También allí se hizo un reclamo a la empresa y se informaron y difundieron esos hechos. En ese caso se aclaró especialmente que “el repositor externo no dio a conocer esta información ni a los delegados ni a los demás dirigentes sindicales. Fueron varios compañeros de trabajo los que comunicaron

fuera de convenio-, definiendo una distinción única y persistente que circunscribe un “ellos” más selecto, el de los de “cargos bien, bien jerárquicos”, como dice uno de los delegados). El resto se disputa, se apropia; se improvisan mestizajes y, si no, al menos, la consigna es “hoy por vos, mañana por el otro”.

Entre los materiales recopilados tenemos “informes semanales” a autoridades de la sucursal con copia al sindicato, donde durante decenas de semanas se reiteran problemáticas con descripciones exhaustivas de lo demandado. Todo es contado, informado a los trabajadores. Se usan medios de información múltiples: carteleras varias en el comedor, folletos en vestuarios y armarios, correo electrónico, un ‘blog’ en el que “se cuelga todo”. Cuando se trata de alguna problemática más puntual, cadenas de mensajes de texto, realización de asambleas, charlas informales “sistemáticas”⁴⁰⁰.

En términos cronológicos, hay una primera etapa en la cual el cuerpo de delegados activa sus denuncias y reivindicaciones en dos direcciones, en ambos casos, buscando la mayor *contradicción interna*: la del *sindicato regional*, la de la *empresa Wal Mart*. En este sentido aprovechan el apoyo brindado por el Secretario de Seguridad e Higiene del Sindicato, potenciando de esta forma las tensiones en su interior. Al corroborar numerosos problemas de esa índole, solicitan formalmente inspecciones regulares en los distintos turnos, áreas y puestos de trabajo. De allí surgen informes con denuncias específicas de falta de protecciones, indumentaria inadecuada, herramientas en mal estado, problemas de stress térmico, entre otros. Esos informes en muchos casos se personalizan: “Caso de ‘tal persona’ que realiza tareas en cámaras frías”, por ejemplo. Luego se mencionan irregularidades y se solicitan condiciones para resolverlas.

Las inspecciones permitieron un respaldo del sindicato y acentuaron las contradicciones al interior de la comisión directiva. En realidad se acentuó el enfrentamiento entre ese Secretario (higiene y salubridad) y el Secretario General,

esta información. Cualquier represalia de la empresa al repositor externo será interpretada como motivada en esta denuncia y el repositor será defendido hasta las últimas consecuencias por los delegados”, agregándose a la denuncia el aviso de nuevas inspecciones para corroborar el estricto cumplimiento de las jornadas máximas legales y el respeto del tiempo de descanso.

⁴⁰⁰ “Ir a hablar informalmente con cada uno, cómo está, qué le pasa. Si los delegados hablan todo el tiempo con todos, se deja de temer ‘el acercarse a un delegado, que me vean hablando con un delegado...’ y con [nombre de otro delegado] nos turnamos: hoy hablás vos en tal sector, mañana voy yo a tal otro...”

Machado. En las siguientes elecciones de Comisión Directiva se dejó fuera del armado de listas al Secretario de Salubridad e Higiene.

Asimismo, en aquella primera etapa, los delegados dirigían cartas y correos electrónicos a autoridades de Wal Mart Argentina y de Wal Mart Estados Unidos. En este sentido, las políticas y principios éticos de la empresa son interpretados en su máxima literalidad. Se trata de la resistencia ejercitada como “creer demasiado”, aquella a la que referimos en el apartado sobre los teóricos en torno al poder y la resistencia, en especial al trabajo de Fleming y Spicer. Manifiestan una “creencia en exceso” en el uso de la noción de asociado, en el sentido predicado por la empresa de la política de puertas abiertas, en la metáfora de la gran familia, en la ley de los tres metros, etc., y entonces, demandan participación en algún porcentaje de las ganancias, denuncian represalias a trabajadores que usaron las puertas abiertas y solicitan sanciones para las autoridades locales que vulneraron ese principio, un trato respetuoso al trabajador, la contemplación de la necesidad de cambiar horarios por estudio.

Se observa una suerte de profunda consustanciación con la empresa en afirmaciones irrefutables⁴⁰¹ como la siguiente: “los principios éticos de la empresa no pudo llevárselos su fundador, Sam Walton, a la tumba. Sabemos que la empresa protege y quiere velar por condiciones dignas y honorables de todos sus asociados”. Estas denuncias conllevaron a muchos problemas, algunas sanciones y, dicen los delegados, a algún despido de personal jerárquico de Wal Mart Avellaneda. Asimismo, su difusión en la sucursal tendió a ser profundamente disruptiva de la economía simbólica del poder empresario. Exaltando la creencia, la reiteración de actitudes conllevó al cuestionamiento de la “veracidad” de esos principios éticos y de la cultura empresaria.

Agotadas esas instancias y tensadas las relaciones con ambas instituciones (Wal Mart Avellaneda y el sindicato regional) fueron creando interlocutores nuevos: comisiones de trabajo y educación de la Cámara de Diputados de la Nación, Ministerios de Trabajo provincial y municipal, INADI, Superintendencia de Riesgos del Trabajo, medios de comunicación, organizaciones políticas y sindicales, ONG’s nacionales e internacionales, organismos de derechos humanos, investigadores y docentes de universidades.

⁴⁰¹ “No sé, ellos dicen ‘este hijo de puta me está re-garcando porque... es delegado pero me está pidiendo algo que la compañía quiere que se exija sí o sí...’. Y entonces vos le tirás nombres de gente que viola la política de “puertas abiertas” y con eso los matás...”

En todos los casos esos apoyos tendieron a ser también *sobreactuados* por los delegados, para defenderse del sindicato regional y de las autoridades empresarias. Para sustraerse al confinamiento sindical, extremaron la importancia de esos apoyos. El objetivo fue a la vez comprometer al “interlocutor nuevo” y “asustar” a los tradicionales (sindicato y empresa) con una suerte de “cuidado, nosotros tenemos banca”. Pero ese modo de construcción de sostenes de su acción sindical conlleva también a ciertas contradicciones y a una exacerbación de “identidades” que pueden hacer peligrar la identificación entre el trabajador y los delegados.

De este modo, uno de ellos contaba cómo en una época, tras contactos con el Movimiento Evita⁴⁰², hacen de su lugar sindical en el comedor una “unidad básica”, como dice uno de ellos, “muerto de risa”. Casualmente, es el mismo que en otra entrevista nos había dicho: “a mí Perón me chupa un huevo”. En ese momento, todo lo que exhiben lleva los logos del Movimiento Evita e, incluso, arman unos listados y estructuras internas de ese movimiento en Wal Mart Avellaneda. Allí figura una veintena de nombres y apellidos que se exhiben y reparten por la sucursal. “Improvvisando algo parecido a un fuero”, sería la forma de sintetizar por qué exaltan una pertenencia que antes no tenían. Pero tampoco descreen de ella. Se protegen porque la empresa aumenta su violencia con amenazas de despidos, la puja con el sindicato se recrudece y la organización de la sucursal puede terminar desbaratada. Esa posibilidad comienza a ser parte de su cotidianeidad y una alternativa nítida de sus proyecciones. Hay, de golpe, una conciencia de las fragilidades y una decisión de sostenerse. Desde entonces, para preservar a un compañero, lejos de sustituirle su voluntad, su participación se garantiza, como nunca, con nombre y apellido⁴⁰³. El nombre y el

⁴⁰² Este movimiento se contactó a través de algunos representantes, argumentando que si hasta aquel momento la construcción “kirchnerista” había focalizado en la cantidad, querían apuntar a la calidad de cuadros y organizaciones, y que por eso les interesaba sumar comisiones internas combativas.

⁴⁰³ Por ejemplo, armaron una “estructura interna”, con forma de organigrama, en la que establecían al Secretario de Higiene y Seguridad del SECLA en la “cúspide”; luego figuraban tres delegados, más abajo otros tres nombres (entre los que estaban los reincorporados que no habían podido postularse) con diferentes actividades (impresión, prensa y difusión, diseño gráfico). Finalmente los nombres y apellidos de 37 “militantes activos” de la sucursal. Es importante destacar que, según afirman los delegados, esta estructura interna circulaba con sus avales. Esa misma estructura y modalidad de “nombrar” para proteger se siguió improvisando bajo distintas identidades. Si en este caso se trató de buscar “protección” acentuando las contradicciones internas del SECLA, en otros se lo hará con el Movimiento Evita, las Madres de Plaza de Mayo, en parte el sector “moyanista”, tras el apoyo de Recalde, incluso la CTA. De todos modos se debe destacar que en ese último caso, se generaron las más intensas contradicciones entre delegados y participantes activos, ya que esa es la “filiación sindical e

apellido bajo un sello político o sindical, es decir una clara filiación ideológica. El objetivo es generar las pruebas que harán del despido un despido por discriminación. Frente a una empresa que comienza a no poder funcionar sin exabruptos al dar señales contundentes de terminar con el “brote antagonista”, se trata de un modo de garantizarse un resarcimiento, al menos, ex post, y también la posibilidad de prevenir despidos sistemáticos.

No conocemos cuánta fue la eficacia preventiva, sí sabemos que hubo una segunda tanda de despidos. Entre ellos el del “escriba”, Gustavo. Para entonces se organiza una cadena de correos electrónicos para juntar firmas, con el objetivo de publicar una solicitada que denunciara la persecución ideológica y sindical en Wal Mart. Quien escribe colabora con los delegados en esta actividad. Comenzamos entonces a buscar el apoyo de intelectuales, organizaciones sindicales y territoriales de base y organismos de derechos humanos. Cuando se decidieron estos núcleos de representaciones, los trabajadores mencionaron que en Wal Mart (como en otros supermercados grandes) trabajan ex-militares en cargos directivos. Por esas paradojas de la historia local, al enviar un correo a conocidos y colegas solicitando el apoyo al cuerpo de delegados y trabajadores despedidos, uso de manera indirecta una frase de esas que quedan imborrables en las memorias populares, es la de Ibérico Saint Jean, quien fuera gobernador de facto de la última dictadura militar: “Primero mataremos a todos los subversivos, luego mataremos a sus colaboradores, después... a sus simpatizantes, enseguida... a aquellos que permanecen indiferentes, y finalmente mataremos a los tímidos”.

Es evidente que no era “el asesinato” lo que pretendía señalar como acusación a Wal Mart, sí una mecánica de sospecha creciente que transforma cualquier conducta en una amenaza.

Uno de los ex-militares a los que se refieren estos delegados se apellida “Saint Jean”. Desde entonces nos abocamos a averiguar quién era ese Saint Jean que ocupaba el cargo de Director General de la Seguridad Interna de Wal Mart. Resultó ser el sobrino del autor de la frase mencionada y el hijo de uno de los presidentes de facto de la última dictadura. Él mismo fue también militar durante la dictadura, con destinos en Tandil,

ideológica” más intolerable para el sindicato, como quedará de manifiesto en algunas declaraciones de su Secretario General, tiempo después, cuando en una entrevista plagada de amenazas de expulsión de los delegados, afirma también de manera reiterada las sospechas sobre el vínculo de la construcción sindical del Wal Mart con la CTA.

Azul y Tucumán durante aquellos años⁴⁰⁴. Ibérico Saint Jean, el tío, había sido también el autor del decreto militar que citamos anteriormente en el que se habilitaba a las empresas a eliminar descansos, feriados, jornadas limitadas, etc.

Lo cierto es que, repudiando profundamente la continuidad, aunque sea sólo en un plano simbólico, de una trayectoria así en una empresa, la posibilidad de volver visible la persecución sindical actual, la precarización de las relaciones laborales actuales, estuvo dada por el pasado y su forma de visibilizarse en el presente en ese apellido que sigue aterrorizando a los sobrevivientes. Quizás sea esta también otra paradoja de la historia.

Para entonces, los delegados de Wal Mart recorrían la sucursal dejando ver los apoyos de Hebe de Bonafini y del resto de las madres. Una solicitada repleta de firmas se publicaba en un matutino nacional⁴⁰⁵ y, luego, dos veces se lograban denuncias a la empresa en la tapa del diario *Página 12*. Tras las denuncias, la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados Nacional cita a los delegados, a algunos de los despedidos y a autoridades empresarias⁴⁰⁶.

Finalmente, quisiera destacar un conjunto de prácticas de acción directa que se improvisan con regularidad frente a reivindicaciones realizadas por los delegados que no logran plasmar los resultados esperados. Por ejemplo, cuando los delegados reclamaban el pase de trabajadores de 36 a 48 horas semanales argumentando que los contratos de 36 horas no eran razonables ya que la empresa utilizaba en forma permanente la hora extra prologando la jornada. Ellos definieron entonces salir con los uniformes de la empresa a repartir todo un día volantes que usando la misma estética de

⁴⁰⁴ Es importante destacar que hasta donde pudimos averiguar, Alfredo O. Saint Jean (h) no tiene procesos abiertos ni sentencias por su actividad como militar durante la época de la dictadura. Egresó del Colegio Militar en 1975 y desde allí se desempeñó como teniente en distintos destinos: Tucumán, Bahía Blanca y, desde el año 1979, en Tandil y Azul, regiones estas últimas que formaron parte de la subzona 12, a cargo de su padre: primero ministro de Galtieri y luego él mismo presidente de facto. Se trata de una región que se conoce por la intensa represión sufrida tras el golpe militar y por la red de centros clandestinos que allí funcionaron. Su padre, ya fallecido, llegó a tener 33 causas por su participación en delitos de lesa humanidad en esa región.

⁴⁰⁵ La solicitada se publica en *Página 12*. Allí se destacan las adhesiones de numerosos organismos de Derechos Humanos, organizaciones de la CTA, intelectuales y organizaciones de base (laborales, barriales, culturales). Esta solicitada no es firmada por el SECLA. Machado, el Secretario General, afirma: “yo puedo compartir o no que en la Seguridad de Wal-Mart estaba el hijo de Saint Jean, pero esa no es una cuestión gremial”.

⁴⁰⁶ En ese entonces Héctor Recalde (el diputado que preside la comisión), y Claudio Lozano, (integrante de la CTA), tienen un papel destacado y abren un debate sumamente álgido que, al menos, rozó muchos de los núcleos hoy en disputa entre actores sindicales.

la empresa modificaban el texto “Salarios bajos, todos los días, siempre”. Los delegados los repartían en el semáforo de una de las avenidas que rodea el predio de Avellaneda a los conductores de automóviles⁴⁰⁷.

La intensificación de las luchas al interior de la sucursal tendió a aumentar la participación de los trabajadores. Por ello, la estrategia empresaria apeló al despido como modo de controlar la situación interna. Esta situación exacerbó la dependencia de los delegados a los apoyos externos, que sobrepolitizaron y sobreideologizaron sus consignas, su gestualidad y su estética, deteriorando la construcción sindical al interior de la sucursal. Una dilemática muy compleja es la que se le plantea a muchos cuerpos de delegados en doble confrontación en los tiempos contemporáneos.

Micro política de la intimidación y la resistencia

Anteriormente decíamos que la empresa no liberada de sindicatos en su sucursal no ahorra en amenazas, despidos, extorsiones, cooptaciones. Usamos palabras fuertes porque son prácticas de exuberancia, aluden a una economía de poder en exceso. También referimos a la transgresión desmesurada, a una acción sindical que, dotada de instantes de omnipotencia, hace lo que se propone: esa acción cotidiana sublevada que se apropia del simple poder de *hacer historia*.

Ese plano de confrontaciones es palpable, es narrado con redundancia por delegados y trabajadores: los despidos, el paro, la asamblea, lo que dijo uno y lo que dijo el otro, las enunciaciones altisonantes, las grotescas acciones empresarias para cubrir de sospechas las de delegados y adherentes.

⁴⁰⁷ Cuando lograron esa reivindicación quedó pendiente una trabajadora del listado que y habían acordado con la empresa y como esta se negó a otorgarle el contrato de 48 horas los delegados se pasearon por toda la sucursal con unas remeras, que la empresa había repartido con el logo de la empresa más algún detalle navideño, en las que con marcadores escribieron: “este cuerpo de delegados apoya a ‘Nombre de la Trabajadora’”. Otra acción de similares características sucede tras la disputa por el pago de los días domingo. Poco tiempo después la empresa decide ‘sponsorear’ al club San Lorenzo de Almagro colocando el logo de Wal Mart en la camiseta de su equipo. Los delegados empapelan las carteleras y reparten entre trabajadores una copia de la nota periodística introducida por el siguiente texto: “Qué manga de caraduras, explotadores insensibles, no nos querían pagar el domingo al 100% y gastaron más de tres millones de dólares al año para publicitar su marca en esta remera de mierda”.

Sin embargo, existe un plano que se dirime en el uso de las entonaciones, en el desvío de la mirada, en una forma “casual” de presentarse, en el uso de la repregunta, en un intercalado insistente de un “no te entiendo, pero te escucho, decime” acompañado con una cara predispuesta, sonriente y de confusión absoluta.

Existen diversos modos de erosionar esos anclajes de suficiencia y omnipotencia a los que referimos antes. Pero sabemos que la omnipotencia suele funcionar como ráfaga y no como conquista porque el trabajo como sujeto colectivo sólo dirime las intensidades de la subalternidad social. En este sentido, hay que decir que la omnipotencia está llena de “agujeros” en los cuales funciona esa historia larga de subordinaciones y carencias sobre la cual una frase “irrisoria” adquiere una efectividad intensa.⁴⁰⁸

En este sentido, la desmesura de los delegados tiene un doble carácter: parecen *necesitarla* para “plantarse” frente a la empresa, a la vez que los *fagocita* forzándolos a vivir con una extenuante guardia en alto. En algunas entrevistas a trabajadores se dice de estos delegados: “se las re-creen”. Y esta frase encierra un poco su dilemática: forjarse un “porte altivo” en el medio del desamparo estructural y con el riesgo de desencadenar la des-identificación con el trabajador, al parecerse al estigmatizado “cliché militante”.

En un relato largo que adoptó la forma de una entrevista grupal en la cual participaron los delegados, “el escriba”, y un par de trabajadores muy activos de “militancia” surgieron frases como alguna ya citada: “nunca había caído en lo poderoso que es Wal Mart, toda la plata que tiene y para mí juntar 25 centavos...” También recuerdan diferentes días (tal vez coincidentes con fin de mes) de largas caminatas. “¿Te acordás?, ese día llegamos tarde a la reunión del sindicato porque estábamos sin un mango y caminamos, ¡qué se yo cuánto caminamos ese día, hacía un calor...! Y sí... habremos caminado 50-60 cuadras y después encima volvimos a la sucursal porque queríamos venir acá a contar lo que había pasado”.

⁴⁰⁸ Esa historia subalterna que fue forjando cada historia singular con trabajo agrario infantil, en “la milicia... sólo porque me permitía acceder a techo y comida”, o arriesgándose en alguna esquina por las madrugadas “cuando no me quedó otra que recurrir a una agencia de seguridad”.

Es que la práctica sindical no se hace sólo bajo amenaza de pérdida de trabajo, con el temor a no conseguir otro “tras la mancha” del activismo⁴⁰⁹. Está hecha, también, de estas carencias permanentes para solventar una fotocopia para colgar en las carteleras, o unos boletos de colectivo. Claro que el sindicato podría solventar estos gastos, pero eso está sujeto a los términos cambiantes y conflictivos de sus relaciones con los delegados.

En este marco de reflexiones quisiera transcribir fragmentos de algunas entrevistas a delegados porque en ellas existe una sonoridad en parte irreproducible en estas luchas moleculares:

“Pero cuando íbamos a hablar investigábamos la estrategia del enemigo, como dice el amigo [...] Estamos todos así, ponele, el que se sienta en el medio es el que va a hablar, para ellos. Ellos investigan psicológicamente que el que se sienta en el medio es el que va a hablar y el que va a reclamar. Y era verdad, cuando nosotros lo investigábamos, decíamos ‘[Nombre], hoy vas a hablar vos’ [...], y se sentaba en el medio, entonces, a vos te ignoraban, miraban al del medio, ¿me entendés? Entonces vos psicológicamente decías, ‘bueno, ahora los vamos a re garcar’, digo, ‘entonces te sentás [Nombre] en el medio y no hablás vos, hablo yo o el que está en el otro costado’. Entonces el tipo agarraba, se sentaba así y lo miraba al del medio, ¿no? Y el del medio no hablaba nada, entonces te miraba a vos, y después saltaba el otro y miraba allá, y los enloquecías, ¿viste?”

“Se fijan mucho si vos te ponés, estamos hablando a nivel presidente de Wal-Mart, la compañía o a nivel de un grupo jerárquico alto, ¿no? Se fijan mucho cómo vos vas vestido, cómo vos te manejas charlando así, o sea, tu manera. Se dan cuenta si tenés estudios, no tenés estudios, por tu manera de hablar, por la manera que vas vestido... y ellos te van a usar en contra todo lo que puedan [...] Y, a veces, te logran impresionar y te ponés nervioso, y cagaste, ya no podés hablar”.

“Porque ellos lo que tienen es la costumbre que se ponen así, y se ponen de acá, ¿viste? La mano acá y la típica conversación de ellos es ‘comentame, ¿qué te anda pasando?, ¿qué problema tenés?’ Es la típica. Y después te miran, hace así y te miran el zapato...”

⁴⁰⁹ Sospecha nada infundada, por cierto. Revisamos en capítulos anteriores la extensa tipología de sospechosos de esta empresa.

“Y después te quieren desviar la conversación para donde ellos quieren y terminás hablando de cómo salió el fútbol hoy a la tarde, o como esa vez que no se cómo salió la conversación y que él era bilingüe y que los abuelos que tienen un buen pasar económico y eran escoceses y, claro, vos siempre sos una hormiga”.

“Y después cero interés de lo que vos les estás reclamando, vos estás hablando y ellos tienen una PC al lado, y estaba con vos, vos le hablabas y miraban la PC, ¿entendés?”.

“Te subestiman siempre y, además, te tratan de agarrar solo”.

Frente a estos modos de erosionar su lugar como delegados ensayan una minuciosa política finisecular de resistencia y auto-defensa: “este es un cuerpo de delegados, no hay solos. Si me permitís voy a juntar a los chicos y después subimos y nos sentamos” o “ellos te hacen mucha psicología y entonces nosotros también los matamos con la psicología” y, frente a los intentos de neutralizar a algunos de los interlocutores: “como vos ya sabés cómo van a actuar y esperar las cosas, lo hacés diferente: el del medio no habla y habla el de la punta. El de la punta se cayó y habla el de la otra punta”. También, a definir otras credenciales de presentación: “Bueno, mi nombre es... fui a la universidad de no se dónde, que pam, pam, qué sé yo [...] Y cuando nos toca a nosotros: yo soy [nombre y apellido], soy delegado de Wal Mart y, bueno, soy un quilombero bárbaro”.

También aparecen narradas situaciones en las que se sintieron desbordados: “me levanté gritando, ‘¿sabés qué?, estoy podrido de que nos subestimes, y que no den ninguna respuesta a nada y todo lo que pedimos lo están evaluando y este cuerpo de delegados se retira ahora y, además, ¿sabés qué? no me mirés más los zapatos””; cuenta un delegado que revive la furia que sintió entonces y aclara que ese día se le “salían las lágrimas de los ojos” por la impotencia de no “poder llevar respuestas a los compañeros”.

Exigir en la empresa multinacional, como delegado (y delegado confinado en la sucursal), cambios de condiciones de trabajo, portar el sindicalismo en la acción cotidiana tras su denigración neoliberal, no son tareas simples. Involucran incluso una forma de “pasearse” por la sucursal, como apunta Burawoy, es decir, un movimiento corporal, una gestualidad, un vestir, etc.

Se constata un amedrentamiento, potente, que intenta no dejar resquicio de subjetividad sin abarcar, sin marcar como blanco, como objetivo. Y, entonces, “sostener la mirada en los zapatos, sostener la mirada del team leader en sus zapatos”, escuchar la enumeración de universidades y antepasados y, luego, hablar como “delegado”, requiere una capacidad profunda de sustraer su existencia ínfima (“vos sos una hormiga”) del lugar subalterno que marcó su relación con “ellos”, en esa misma porción del piso, y que, además, determinó su historia laboral entera.

No resulta sencillo concluir este apartado. Pese al esfuerzo de un análisis “microfísico” que siempre atravesó esta investigación, no visualicé previamente la fuerza de esta práctica empresaria de ajamiento del “ser delegado”. El punto de partida de la inclusión de este caso se trazó *desde lejos*: primero quise incluir “el caso de una sucursal con delegados en el mundo wal mart”, luego, tras modificaciones de la composición de la comisión interna, un modo de politización del lugar de trabajo en el marco de la confrontación entre bases y cúpulas sindicales⁴¹⁰. Finalmente, conocer las nuevas reivindicaciones de los lugares de trabajo tonalizados por la precarización contemporánea -máxime en la más grande multinacional del mundo- sus condiciones de posibilidad, los repertorios de acción, los dispositivos de militancia sindical.

Pero existe además y primordialmente un terreno de *sostenimiento* de una relación sindicato-empresa, en ese territorio ajeno dos veces (como trabajador y como sindicato) y que, en la medida en que su dinámica es de *confrontación*, tiende a convertirse en “acción de serie”. Pero el sostenimiento de la relación, resistiendo el doble estado colectivo -serial competitivo y de cooperación antagónica del trabajo- es tal cuando se da en el “cara a cara”. Recuerdo otra frase, reiterada muchas veces por trabajadores desocupados organizados desde fines de los años noventa: “*poner el cuerpo*”, una frase que quería testimoniar con la mayor justeza hasta donde llegaba el costo de la confrontación. Para sobrevivir, había que confrontar, y para confrontar, poner el cuerpo.

Lo cierto es que la práctica sindical de confrontación en la cotidianeidad empresarial contemporánea es una práctica de literal “puesta del cuerpo”, el cara a cara en la exigencia o la indiferencia de trabajadores, en su participación y confianza. Pero, además, es el cara a cara frente a ese esmerilamiento empresario, cuya operatoria ínfima

⁴¹⁰ Buci-Glucksmann (1983).

recorre todas las marcas de la clase. Es, rememorando a Gilly⁴¹¹ -allí, en la línea de juntura, donde arde, donde duele, donde “no se es nadie”⁴¹²-, el lugar en el que se inscribe el quehacer sindical en el lugar de trabajo. Y, además, “teniendo menos respaldo que un banquito”, como dicen con humor, *silbando*⁴¹³, los delegados.

Re-legados

“Re-legados” es el nombre de unos boletines que los delegados hicieron y difundieron en la sucursal durante los primeros meses. Si bien ellos afirman que el nombre está motivado más bien en la idea de “legar”, de un “gran-legado”, describe con creces un fallido, la del relegado. En un trabajo anterior usé el término “confinado” para referir a la existencia que el sindicato les crea, o quiere crear, a los delegados. La reclusión dentro de límites no sólo involucra límites físicos (la sucursal) sino además límites funcionales. La del delegado “saca-turno” que tanto molesta a estos delegados, es un ejemplo.

Antonio Orlando Machado, a quien conocí en el paro del 4 de febrero, Secretario General del sindicato de la región, dice en el marco de una entrevista periodística⁴¹⁴: “Díaz y Falcón se manifiestan en forma ofensiva hacia el sindicato. Hay volantes que se han repartido en la tienda. Todo desde el absoluto anonimato. Ante cualquier intento de *desestabilizar este sindicato, los cuerpos orgánicos y el estatuto prevén la separación de los delegados*, que hasta ahora han negado cualquier vinculación con la CTA”. Y, luego⁴¹⁵: “*todo aquel que atente contra la unidad del sindicato, de acuerdo a los estatutos, propende a la disociación* entre sus miembros. Si yo lo corroboro los expulso del sindicato como afiliados”. El periodista que realiza la entrevista pregunta: “¿a qué se refiere específicamente cuando dice que atentan contra la unidad?”. Y, entonces, el Secretario General explica “los motivos”: “este sindicato convoca a los militantes a una marcha, y no vienen. Cuando nosotros *convocamos a una movida en Vital, ellos no van*. Hacemos una jornada de trabajo en el predio que tenemos en Crucecita *para cortar el pasto o arreglar, y ellos dicen que a ellos no los eligieron para cortar el pasto y pintar*. Después, vienen y *piden dos veces por mes el salón del sindicato para comer asado con*

⁴¹¹ Gilly (2006).

⁴¹² Gramsci (1919).

⁴¹³ Rememorando a Walter Benjamin citado en Gilly (2006).

⁴¹⁴ Publicada el 28 de julio de 2008 por la agencia de noticias ANSud.com

⁴¹⁵ Ante la pregunta del periodista de Ansud.com: “Pero en la CGT hay diferencias políticas y no por eso parece lógico que se parta”.

sus compañeros y hablan mal del sindicato. Yo puedo tener la cara, pero boludo no soy. Entonces, es muy claro: hasta ahora lo han negado. En cuanto tenga las pruebas, propongo una asamblea de delegados y solicito la expulsión".

Es una entrevista bastante larga en la que se reiteran las amenazas de expulsión y la jerarquía de los "cuerpos orgánicos". El procedimiento de expulsión se encuentra facilitado a las comisiones directivas de los sindicatos por la reforma de la Ley de Asociaciones Sindicales de 1988⁴¹⁶. Los cuerpos orgánicos se han reducido desde las bases pero, en este caso, por iniciativa sindical y no legislativa. Ya vimos como el estatuto del SEC, y en el mismo sentido también el del SECLA, elimina la obligatoriedad de las asambleas de delegados y sus prerrogativas deliberativas y resolutivas.

Resulta redundante, en el marco de este trabajo, analizar la dinámica verticalista de las decisiones, la lógica disciplinaria de relación con los delegados, los criterios clientelares que quedan de manifiesto en las declaraciones de este Secretario General ("vienen y piden el salón... y después hablan mal del sindicato"), y la enumeración de motivos que sólo refieren a la "ausencia de obediencia a la dirigencia sindical" y no a una "mala representación" de sus mandantes que, vale aclarar, son por definición todos los trabajadores del establecimiento en el que ejercen sus funciones como delegados ("no vienen a cortar el césped o a la 'movida' en Vital o a la marcha").

Cerca de un año y medio antes de estas declaraciones de Machado, en una entrevista unos de los delegados decía: "... ¿sabés para qué se hace una reunión? Para ir a cortar el césped del campo. Para ir y pintar. Ahí sí hay reunión de todos los delegados. No hay una reunión para debatir de leyes laborales o 'Che, chicos, ¿cómo anda tal supermercado? Podemos intercambiar...' No, no existe, no, no". Y también: "... a mí me importan mis compañeros y eso es lo que él nunca puede entender, que cómo siendo

⁴¹⁶ Con el objeto de adaptarse a la reforma del '88 de la Ley 23.551, el estatuto modifica el procedimiento de revocatoria del mandato de delegados. En 1983 decía: "Los delegados durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelectos. Sus mandatos podrán ser revocados por decisión del personal que representan, reunido al efecto en asamblea. En caso de acefalía o renuncia, la CD convocará a nueva elección, dentro de los 30 días de producida la misma". La reforma estatutaria de 1988 modifica el procedimiento: "Los delegados durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos. Sus mandatos podrán ser revocados mediante asamblea de sus mandantes convocada por la CD del sindicato, por propia decisión o a petición del 10% del personal que representan. También podrán ser revocados por determinación votada por los 2/3 de la asamblea ordinaria o extraordinaria que convoque la CD. En este caso el delegado cuestionado tiene derecho a defensa ante la misma Asamblea. En caso de acefalía o renuncia, la CD convocará a nueva elección dentro de los 30 días de producida la misma".

el Secretario General del Sindicato, siendo el poder, cómo estos delegados de mierda cuando yo los llamo, no vienen”. Afirman también que comportarse como “delegado saca-turno” y “estar con el compañero y conseguirle los medicamentos...” es una cuestión que “te dicen todos tan pronto salís como delegado”.

“Este cuerpo de delegados *no pide permiso*”, dicen una y otra vez los delegados en sus entrevistas y en sus folletos⁴¹⁷: “yo les dejé bien claro que el cuerpo de delegados es independiente, que a mí nadie me manda. A mí el que me manda es el compañero”.

Esta pugna de competencias, de autonomía y prioridad de la representación en el lugar de trabajo, no es una simple disputa discursiva. Por empezar, las declaraciones del Secretario General son claras sobre la posibilidad de expulsión. En segundo lugar, existe también una variedad de formas de disciplinamiento y de intensificación de las dependencias. Por un lado, la posibilidad de obtener los repulsados “medicamentos”, “certificados truchos”, “turnos”, “pases libres a las piletas”, etc., que otorgados en cantidad a otros delegados provocan una dinámica de enfrentamiento interno y de reforzamiento de los “malentendidos” en torno a la práctica sindical. Pero además, sentenciados a la acción de serie (en la sucursal y con menos respaldo que un banquito), los delegados tienen muchas dificultades para el logro de mejores condiciones de trabajo. Asimismo, una variedad de otros mecanismos, como la firma de los “permisos sindicales” o “financiamientos básicos” para la impresión de materiales, son modos de condicionar también su accionar. El primero, además, es la más clara capacidad del sindicato para asegurar la efectividad del confinamiento.

Uno de estos delegados escribió unas líneas porque Wal Mart pagaba a algunos delegados salarios más bajos que los que les correspondía. En muchos casos esto se subsanaba con la firma de “permisos gremiales” a los delegados. En ellos, el Sindicato certifica que el delegado no estaba en la sucursal porque estaba realizando labor sindical

⁴¹⁷ Un delegado decía, por ejemplo: “entonces el Sindicato decía que nosotros les teníamos que pedir permiso a ellos para mandar un mail. Entonces nosotros les decíamos que no, que como mucho teníamos que informar que hemos mandado un mail. Les digo, ‘porque, para eso, ¿para qué soy delegado si te tengo que pedir permiso a vos?’. O sea, para eso andá vos allá al mercado y decidí vos. A mí me parece que el delegado tiene que tomar, el cuerpo de delegados decide, decide y punto. O sea, si está bien bueno, pero si está mal, tampoco tendríamos que responder si está mal. El Sindicato decía que no, que estábamos... lo que nosotros teníamos que hacer, que les teníamos que decir a ellos. Nosotros les decíamos que no. Bueno, la discusión que no, que sí. Entonces siempre ya nos trataban que somos pendejos de mierda, que todavía nos falta madurar y que todo, está bien, todo lo que ellos quieran, pero yo les dejé bien claro que el cuerpo de delegados es independiente, que a mí nadie me manda. A mí el que me manda es el compañero”.

en otros lugares. Cuando esos descuentos no dependen de la cantidad de horas en sucursal, sino que están injustificados, el sindicato es quien puede exigir el pago que corresponde al delegado. En uno y otro caso, el sindicato tiene una gran injerencia en los salarios de los delegados. El delegado mencionado anteriormente escribió: “esto me causa mucho dolor ya que soy único sostén de familia, casado, con 3 hijos, y tengo que soportar que Wal Mart no sólo me discrimine sino también que me meta la mano en el bolsillo. Lo terrible de todo esto es que si mi sueldo queda congelado está en riesgo mi familia, ya que de mi sueldo mis hijos comen, se educan y se visten pues nadie tiene el derecho de atentar contra mis hijos y menos Wal Mart. En muchas oportunidades he llorado por tal persecución, pero las lágrimas que he de derramar nunca me harán abandonar la lucha que he decidido continuar”⁴¹⁸.

Los delegados de Wal Mart Avellaneda y los procesos de participación activa de una importante cantidad de trabajadores de la sucursal en ciertos acontecimientos (el paro, las asambleas) han generado también algunos resultados muy palpables: el reconocimiento de muchos contratos de 48 horas, que eliminan la precarización vía reducción contractual de las jornadas y el uso habitual de horas adicionales; la elección de delegados en la sucursal de Wal Mart Constituyentes, luego de 12 años sin representación en el lugar de trabajo, que fue consecuencia inmediata de las denuncias del hecho que hicieron los delegados en los diarios y en la Cámara de Diputados de La Nación; la contribución que la acción directa en Wal Mart Avellaneda significó al pago correspondiente a los días domingos; la estabilidad que adquieren los trabajadores eventuales tras los seis meses de antigüedad. También dejaron de realizarse himnos y jacas en el piso y, aunque esos rituales continúan en reuniones internas, adoptaron un carácter “más voluntario”, como cuenta algún trabajador. Por último, también se paga correctamente el presentismo que anteriormente se descontaba por llegadas tarde.

Los límites de esta construcción serán abordados más sistemáticamente en las conclusiones. Aquí sí quiero destacar las dificultades relativas a las temporalidades propias de los territorios de concentración del capital: donde los colectivos resistentes se

⁴¹⁸ Fragmento del texto titulado “*Cómo duele ser delegado*”.

impiden ejercitando a su favor “la precarización laboral” con toda intensidad. Uno de los integrantes del grupo de delegados sostiene que “muchos trabajadores que ingresaron entre 2007 y 2008 ya tienen su contrato de 48 horas, frente a otros que esperaron más de 10 años para conseguirlo. Ese trabajador nuevo ya tiene otra visión de la empresa y es más difícil que se involucre en nuevas reivindicaciones laborales, como puede ser la participación en las utilidades”. La afirmación no debe ser tomada literalmente, sin embargo, es un fragmento cuya condición de posibilidad sería difícil de imaginar tiempo atrás. Es que el destierro de la alteridad también reposa en la posibilidad de hacer *desaparecer los colectivos*.

Mirando ambas experiencias sindicales, Coto y Wal Mart, Machado activa los rasgos de politización más singulares del Sindicato de Comercio: “siempre agoto las instancias de diálogo. Cuando no se puede con el diálogo, a mí no se me cae ningún anillo para prenderle gomas en la puerta a Wal Mart”. Lo dice en un tono defensivo, en el marco de una entrevista en la cual el periodista había insistido en preguntas sobre el conflicto con los delegados de Wal Mart Avellaneda. Por otra parte, allí llegó a estar durante el paro del 4 de febrero. En esa frase queda delineado el radical modo de despolitización que significa “arrogarse” el poder del diálogo y el del piquete, más allá del colectivo de trabajadores.



Fuente: Propia



Fuente: Propia



Fuente: Propia



Fuente: Propia



Fuente: <http://argentina.indymedia.org/news/2009/01/647722.php>



Fuente: <http://argentina.indymedia.org/news/2009/01/647722.php>



Fuente: Propia



Fuente: <http://delegadoswal-mart.blogspot.com/>



<http://delegadoswal-mart.blogspot.com/>



RECLAME GRATIS EL LIBRO
Llamada Internacional
DE Osvaldo Soriano
Ilustrado por Rep



Página 12 en la Cumbre del Mercosur
 Kirchner llamó a los demás presidentes a unirse para enfrentar la crisis energética, garantizando en conjunto las inversiones que las empresas del sector no realizan
"No podemos quedar atrapados por los caprichos de las empresas"
 Página 12/12

ACUERDO
 El dirigente argentino cuestiona el acuerdo firmado por los sindicatos de la industria textil con el gobierno de Kirchner para la regularización de los compañeros de 36hs. El acuerdo, que garantiza el pago del bono de fin de año, es criticado por el dirigente argentino por considerar que el acuerdo es un golpe a los trabajadores.

EXCLUSIVO: LA GUERRA SECRETA DE WAL MART
 En EE.UU. lo señaló Human Rights Watch por su política antisindical. En Argentina, sus trabajadores denuncian "despidos con participación gremial". Su jefe de Seguridad revistó con Bussi en Tucumán y después en la zona del Gran Buenos Aires donde su tío, el general Saint Jean, fue acusado por crímenes de lesa humanidad
 Página 12/12

Página/12
 el país a diario
 20 años

RECLAME LOS SUPLEMENTOS MADAR, CASH, TURISMO
Página/12
 20 años

BELLEZA AMERICANA



RECLAME
 el libro de la semana
JOSÉ PABLO FEINMANN
SLAME Nº 64

Insólito denunciado por el juez del caso Maza por la policía documental
Luis Vadala conmueve a "Gran Hermano"
 Página 12/12

7 Recta final, por Mario Wainfeld

12 Identidades, por Horacio Wertheisky

40 Benedicto y Barilobán, por José Pablo Feinmann

Los principales análisis de opinión adelantan sus encuestas y análisis sobre la elección de la semana próxima. Todos ven adelante a Macri, con distintas diferencias sobre sus competidores, que se pelean por la entrada al ballottage.
Los encuestadores adelantan la elección
 Página 12/12

Filmus y Telerman interrogados a fondo
 Página 12/12

TRAMITE
 El debate de Bown, espasmo por la día de paricio
Descubren dos coches bomba en Londres
 Página 12/12

2 Climas, por J. M. Pignatari Durán

4 Indicador visado, por Alfredo Zuffi

32 Encuesta con programa prohibido, por Agustín Puentes

La Cámara de Comercio asegura que se no operen más los "precios sugeridos" de los socios propietarios
De carne somos
 Página 12/12

El Congreso argentino abrió una investigación sobre la política antisindical de Wal Mart después de que **Página/12** publicara las denuncias de sus trabajadores. La empresa trasnacional ya fue citada para que dé explicaciones. También la investiga el Ministerio de Trabajo
 Página 12/12

WAL MART BAJO LA LUPA

Fuente: <http://www.pagina12.com.ar>

CAPÍTULO 8 – UNA POLITIZACIÓN MOLECULAR Y PERECIENTE

Activismos de call center

El “activismo” en los call centers es uno de esos modos en los que las “experiencias de diciembre de 2001” se esparcieron para inmiscuirse, infiltrarse, en otros espacios. Una cabal ilustración de la afirmación benjaminiana: “*nada que haya alguna vez ocurrido se pierde para la historia*”. Ese activismo es también deudor de otras formas políticas, en especial de aquellas que se ejercitan en agrupaciones estudiantiles universitarias.

Los activistas son principalmente jóvenes, en muchos casos iniciaron su experiencia laboral en un call center o, tras alguna corta trayectoria previa en “negro”, es su primer empleo en blanco y formal. Se asomaron a la “vida adulta” -esa que a *ellos* les llegaba con el fin del secundario, iniciando carreras universitarias y buscando algún trabajo-, por los tiempos de 2001. Son la *generación del '83*, tal como lo reconstruye un libro de autoría activista: *¿Quién habla?*⁴¹⁹.

Una *distancia generacional* los separa de los trabajadores de supermercados. Pertenecen a hogares de clase media, de la que empobreció al ritmo de la consolidación del neoliberalismo pero que, aún “arañando”, pudieron preservar para sus hijos inglés y computación, especie de llaves sociales del éxito para la preservación o recuperación del lugar de clase ocupado. En tiempos de máxima eficacia hegemónica del capitalismo neoliberal, la falta de trabajo tendió a asimilarse con un problema de obsolescencia individual, con la incapacidad para incorporar las competencias exigidas en la nueva era del conocimiento. Estos jóvenes fueron los segmentos que concentraron la mayor demanda de trabajo de estas grandes empresas de call centers.

Las cadenas de supermercados, como dijimos, se consolidaron en los años noventa. Los call centers viven su apogeo desde 2002, cuando la modificación del tipo de cambio mejoró las ventajas comparativas argentinas en términos de mano de obra barata. El formato tercerizado de empresas de call center puede des-localizarse geográficamente e instalarse en aquellos países que tengan una máxima ecuación

⁴¹⁹ El libro se llama *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Realizado por un colectivo conformado por diversos activistas, el Colectivo Situaciones y con la participación de otros colectivos como Precarias a la deriva.

beneficiosa de costos y calidad de mano de obra. De allí el crecimiento exponencial de esta actividad. Estas empresas crecen en momentos diferentes: las primeras refugiadas en la mayor eficacia neoliberal, las segundas en momentos de resquebrajamiento. A veces esa temporalidad “originaria” parece estarles *adherida*. Otras veces, las diferencias en las tramas de dominación, resistencias y organización parecen vincularse con los modos disímiles de experimentar el trabajo y la vida que tienen los trabajadores de acuerdo con su pertenencia social.

La investigación que aquí presento posee varios años de desarrollo. Como ya ha sido señalado en otra parte⁴²⁰, la primera etapa se concentró en los casos supermercadistas. Incluso una cantidad significativa de entrevistas en profundidad y observaciones se realizaron en el año 2001 a trabajadores y personal jerárquico de Coto y de Wal Mart. Por el contrario, la decisión de incorporar el caso de los call centers es posterior y la recolección de datos primarios se llevó a cabo en especial entre 2007 y parte de 2008. Los registros de campo de esta última experiencia tienen el tono de una novedad: ¡ahora todos hablan! Aceptan realizar entrevistas, decir qué ocurre en sus trabajos y muchas más veces apelan al cuestionamiento para contar sus condiciones de trabajo. Recuerdo que en artículos y escritos parciales sobre los call centers titulaba “la proliferación de voces” y transcribía el fragmento de una entrevista que me había impactado mucho: “...*la sensación de perder el miedo a hablar*”, decía una trabajadora de call, devenida en activista de una organización hoy expirada. En esa entrevista se destaca su gestualidad, las pausas, la mirada levemente desviada y concentrada, quizás, en alguna recreación de sí misma, como buscando el conjunto de palabras que expresara ese núcleo emocional propio. Qué había significado el 2001, esos primeros reclamos en el call, qué significaron esos dos momentos que en esa entrevista se ligaban con una fuerza que parecía sorprenderla a ella misma: fueron la antesala del “grito”⁴²¹. El campo de posibles se ampliaría para incorporar “el rechazo”⁴²² del estado de cosas a los otros posibles: la resignación, la adaptación, la introyección de lo existente.

⁴²⁰ Ver Introducción.

⁴²¹ Para decirlo con términos de Holloway (2005), cuando define la primera manifestación de la negación de esa sonoridad surgida de la experiencia misma.

⁴²² En el primer número del *Boletín Toledo* (publicación de trabajadores de call centers) se afirma: “¿Cuál es el precio de la dignidad de uno mismo? [...] No es secreto que por uno que sale hay cinco que quieren entrar, pero esa no es razón para que nos traten como cosas”. La pregunta, que suele ser acompañada de otras como ¿hasta cuándo?, ¿hasta dónde permitimos que nos maltraten?, es la que permite horadar la naturalización de un orden cuya eficacia reside en la ausencia de interrogaciones y límites.

Y además de hablar en entrevistas, militantes y trabajadores, aún en sus diferencias, tienen otros modos de intervenir con la palabra: los foros de Internet y los blogs se multiplicaron. También las charlas de debate, la participación en escritos y documentales. Y hasta las paredes atestiguan la nueva sonoridad: “las puertas de los baños al principio estaban blancas o sucias pero ahora están escritas”, nos decía otra trabajadora. También apunta: “antes el pasillo del call era un conventillo [...] ahora un bar, un lugar para la discusión...” Del ruido al debate, del rumor a la palabra que nombra las injusticias laborales, son otras mutaciones de la sonoridad de entonces.⁴²³

Las diferencias eran tan marcadas que por momentos me sentía ejercitando un “oficio nuevo”. Es que aún tengo grabadas las jornadas largas por las góndolas iniciando contactos con negativas, las esperas interminables en las puertas de personal a cada una de las horas de salida de trabajadores, los recorridos por la madrugada en los quioscos y pequeños bares en “búsqueda de trabajadores” que, cerveza mediante entre amigos y amigas, liberados de la jornada pretérita y aún distantes de la siguiente, accedieran a realizar la entrevista. Las causas de la negativa eran de una cotidianeidad que transcurría también en lejanía a la de los otros trabajadores: “voy a buscar a mi hijo a la guardería”, “tengo una changa”, “trabajé 12 horas y mañana me toca a la mañana”. Es decir, una estructuración diferente de sus modos de reproducción social.

El *silencio*⁴²⁴ detenido, espeso, persistente de ese 2001 que me había hecho improvisar tantos modos de acercamiento al campo, aparecía deshilachado por las diversas “ofertas verbales” de los trabajadores activistas de call.

¿Son las distintas subalternidades de clase las que dan cuenta de estos procesos de “toma de la palabra”⁴²⁵? ¿O son los rasgos propios de los tiempos que corren tras las rebeliones irradiadas de 2001? ¿O también los dispositivos empresarios que allí se ejercitan en el marco de una actividad, además, centrada en el hablar?

Cada una de estas preguntas aporta elementos para inteligir la irrupción de la palabra. Sin embargo, resulta significativa la articulación específica de subalternidad de clase y tiempo histórico. Si la reducción del silencio en los lugares de trabajo abarca

⁴²³ Le Breton (2006).

⁴²⁴ Le Breton ([1997], 2006) realiza un interesante análisis sobre “las políticas del silencio”, cuya lectura subyace en nuestros comentarios.

⁴²⁵ Parafraseando a de Certeau a propósito de Mayo del ‘68.

también a los supermercados⁴²⁶, lo cierto es que en el activismo del call se encuentran además resignificaciones de las experiencias asamblearias.

El año 2001 ha gestado experiencias plurales. Reiteramos que son tan estructurantes de un *modo de generación* como pueden serlo acontecimientos que se narran con olores, sentimientos, relaciones, hechos, temporalidades, campos de posibles y lugares diferentes. Es el humo, el miedo, la sensación de amenaza, la competencia, los saqueos, el pasado como referencia para comprender lo que ocurre, los extranjeros-piqueteros, las “trincheras”. Es la calle reconquistada, la sorpresa, la omnipotencia del poder destituyente, los cacerolazos, el encuentro, el porvenir como oportunidad, la politización cotidiana, las asambleas, el espacio público no-estatal. Una y otra vez los *recuerdos* de los trabajadores componen historias en plural sobre aquel tiempo histórico⁴²⁷.

Manheim y Bourdieu⁴²⁸ aportan elementos para comprender los modos de generación que pueden coexistir en la cercanía etaria y en la contemporaneidad cronológica. Una guerra, una revolución, una crisis económica continuada, ejemplifican, son vividas, de formas muy diferentes de acuerdo con el lugar social ocupado. Manheim⁴²⁹ refiere a la noción “*estratificación de la experiencia*” para dar cuenta de las variaciones de clase en cuanto a lo perceptible, lo pensable, lo factible y lo imaginable, y cómo entonces un mismo acontecimiento crea experiencias diferentes.

⁴²⁶ Acabamos de compartir el caso “inimaginable” de Wal Mart Avellaneda.

⁴²⁷ Las experiencias de las organizaciones de trabajadores desocupados que, sin duda, crearon condiciones de posibilidad para las asambleas barriales no están contempladas en este relato porque, es claro, no son parte de lo estudiado en esta investigación. “Aparecen” como rostros distorsionados por las ideologías dominantes de entonces que significaban enfrentamientos entre incluidos-excluidos. En este caso el enfrentamiento predominante consistía en la asimilación de lo excluido con lo violento y con la amenaza a los trabajadores. En Abal Medina (2004b) indagué tres figuras de ese enfrentamiento excluidos-incluidos.

⁴²⁸ Una valiosa síntesis de estas posiciones teóricas puede encontrarse en Martín Criado (1998).

⁴²⁹ “La contemporaneidad del nacimiento, de hacerse joven, adulto, viejo, no es constitutiva de la situación común en el espacio social; es por el contrario en primer lugar la posibilidad que se sigue de participar en los mismos acontecimientos, en la misma vida, etc. y, más aún, de hacerlo a partir de una misma forma de estratificación de la consciencia. Es fácil demostrar que la contemporaneidad cronológica no basta para constituir situaciones de generación análogas. [...] No se puede hablar de una situación de generación idéntica más que en la medida en que los que entren simultáneamente en la vida participen potencialmente en acontecimientos y experiencias que crean lazos. Sólo un mismo cuadro de vida histórico-social permite que la situación definida por el nacimiento en el tiempo cronológico se convierta en una situación sociológicamente pertinente. Además, hay que tomar en consideración aquí el fenómeno de la estratificación de la experiencia” (Mannheim, citado en Martín Criado, 1998, nota al pie 105).

Volviendo constatables estas elucubraciones teóricas, algo de esa atmósfera asamblearia se carga en las prácticas activistas al interior de los lugares de trabajo. Por empezar, los aires, frágiles, de la omnipotencia subalterna traducidos como posibilidad de transformar el estado de cosas de los call. Las diferencias son profundas: el activismo se inscribe en un lugar ajeno e inapropiable (la empresa), se dirime en relaciones asimétricas cotidianas que atraviesan dicho lugar y que se reproducen sin pausa (relación capital-trabajo). Como contrapartida, el activismo laboral es clandestino y anónimo. A veces no logra ser más que una *actividad adaptada*⁴³⁰.

El rasgo más saliente de profundización de la asimetría a favor del capital de las empresas de call center reside en su *capacidad de desguace inmediato* de cualquier expresión que ponga en riesgo la productividad del trabajo. Las empresas desguazan una organización en tiempos cortos: despiden trabajadores, los cambian de turno, los cambian de campaña, de cliente, de edificio. Se mudan a otro territorio (ya sea otra provincia u otro país). Levantan sus escasas pertenencias físicas y las llevan hacia el silencio de alguna otra parte. Esta es la experiencia que todo “teleperforado”, “qualquemado”, “deslogueado”, etc., reconoce patentemente. El activismo se mueve bajo esta condena de desbaratamiento. Como tal es también una suerte de *actividad imposible*.

Organizaciones de activistas, coordinaciones de organizaciones de activistas de call, coordinaciones de organizaciones de activistas de otros lugares de trabajo, también precarios: las organizaciones y las coordinaciones se multiplican. Y con fuerte velocidad se extinguen. Se crean nuevas, quizás con menos fuerza⁴³¹. Muchos se quejan: “no acumulamos, siempre estamos empezando de nuevo”. Una *forma de organización pereciente*: “la organización de Teleperforados ya no existe, hoy lo digo tristemente, como una realidad que, aunque quienes ya daban cuenta de esto y a pesar de que tal vez muchos se pregunten si hace falta aclararlo, por respeto siento que es importante decirlo”. Y luego, “el sitio seguirá online mientras pueda mantenerlo”. Son las palabras que desde marzo de 2009 inician la página de una de las organizaciones de call centers que hemos estudiado. Se llama Teleperforados y se crea en las sucursales de Buenos Aires de una de las empresas de call center más grandes del mundo:

⁴³⁰ Adorno (2003a y 2003b). En el sentido de una práctica que no logra afectar la realidad.

⁴³¹ Se registra desde mediados de 2007 un decrecimiento de las organizaciones de call centers.

Teleperformance. Otra “teleperforada” decía en una entrevista: “*hoy ya es el tiempo de las autopsias*”.

Recapitulando y ponderando los argumentos: 1) la *reducción del silencio* en los lugares de trabajo es la irradiación más potente de 2001; 2) las formas de toma de palabra, las prácticas políticas, los lenguajes, la intensidad de la palabra, registran variaciones de acuerdo con las pertenencias sociales; 3) un activismo de call actualiza en el lugar de trabajo *algo* de las *experiencias assemblearias* y en especial recuerda al año 2001 como momento inaugural; 4) la singularidad de relación y lugar donde se desarrolla y el modo de organización que adopta hacen del activismo una práctica *clandestina y pereciente*.

Hasta aquí, unos rasgos gruesos para visibilizar los contornos del activismo, la atmósfera que los recorre y la que recrean y, de algún modo, también sus condiciones de posibilidad. En las páginas que siguen intentaremos una aproximación más precisa del modo de politización que encarnan.

Amalgamientos

Quizás el denominado “relleno estratégico” al que refiere Foucault⁴³², llevó a ignorar los efectos indeseados de la predilección por los universitarios de carreras “sociales”: “mayor capacidad para comunicarse y un buen uso del lenguaje”, como nos decía en una oportunidad una “team leader”. Lo cierto es que las fronteras de quienes pueden darse un lugar propio (la empresa en este caso) perdieron eficacia: universidad y lugar de trabajo en algunos casos lograron vinculaciones y la “militancia estudiantil” permeó, volviendo intercambiables y mutables los roles de estudiante, militante estudiantil y trabajador de call center.

Como docente en el aula y como investigadora en el “terreno” pude ver cómo la distinción de roles se transgredía y, mezcladas condiciones de trabajadores-estudiantes-militantes universitarios, irrumpían en la escena con identificaciones “amalgamadas” que, al menos, desorientaban los órdenes instituidos por la eficacia de las fronteras.

⁴³² Foucault (1992).

Este proceso de des-identificación⁴³³ (con cada condición, una por vez, cada cual para cada lugar) y re-identificación (con las diferentes condiciones en un simultáneo plural con ciertas re-inversiones) me resultó peculiarmente interesante en tiempos en que ciertas perspectivas teóricas polemizan en torno al pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control. Más allá de las diferencias entre los autores que debaten sobre este pasaje, existe cierto acuerdo en señalar como rasgo singular la “corrosión de los muros institucionales”. Para decirlo en términos de Hardt y Negri: “lo interior y lo exterior se han vuelto indiscernibles”⁴³⁴. De este modo, la eficacia de la subalternización descansaría en esta lógica expansionista y abarcadora del control. En qué medida la transgresión de una condición singular para cada lugar posibilita pensar la diferencia específica de formas políticas y movimientos de articulación y recomposición social, es algo que quiere ser apuntado para futuras profundizaciones investigativas.

En esta sintonía, los testimonios de muchos activistas están cargados de esos amalgamamientos. Alejandro, por ejemplo, contaba: “me acuerdo que yo leía algo de *Ser y Tiempo* que decía ‘el hombre es un ente y su ser más íntimo emerge siguiendo el hilo de su propia angustia’. Y a mí la explotación en el trabajo se me volvió insoportable así. Me pasó así porque la impotencia de no poder materializar mi ideología, mi pensamiento, mi experiencia, encontrarme con un muro que me decía constantemente que no a todo, me hacía sufrir tanto... Bueno, algo tengo que hacer, yo de brazos cruzados no me puedo quedar. Y bueno, fui creyendo en algo que era imposible. Es como una fe en lo absurdo lo que me activó a militar en el call” (23 años, estudiante de Filosofía).

Una activista de otra organización, Qualquemados, nos decía: “uno analiza las características del proletariado en Marx y ¡es como que las volvés a encontrar! Obviamente en un contexto diferente que hay que resignificarlo [...] Pero es como un canto a la alienación el trabajo en los call centers” (24 años, estudiante de Historia).

El activismo de call es de algún modo eso, un acarrear las múltiples experiencias subjetivas a cada lugar, a todo otro lugar para usarlas, ensayarlas unas con otras: desde las experiencias en las plazas, esquinas o lugares tomados para el debate que dirimían

⁴³³ Para profundizar en trabajos sobre los procesos de identificación en el mundo del trabajo se puede ver Busso (2007), Battistini (2004).

⁴³⁴ Hardt y Negri (2002: 177).

sentidos al “que se vayan todos” y al “piquete, cacerola: la lucha es una sola”⁴³⁵; hasta la más cristalizada fraseología de agrupaciones universitarias de izquierda marxista-leninista, maoísta, trotskista... pasando por las discusiones en clases que alternan debates sobre el sistema capitalista con Gramsci, Lenin o hasta Heidegger (como Alejandro), la crisis del setenta, las periferias, la lucha de clases, un debate sobre el peronismo, el cordobazo. Y todo eso mezclado con la astucia y la irreverencia de quien por “novato” se permite todo.

La historia local y la de América Latina son también nombradas. No se trata por supuesto de la misma fuerza identificatoria que producen hechos vivenciados por sí mismos, como lo es el de 2001. Las referencias son, en especial, el resultado de una *activación de la transmisión generacional*. Los padres, sus historias, los años setenta “les hablaron”. “Mi padre con sus experiencias en el setenta me dijo: ‘donde estés tenés que organizarte: un club, un grupo de teatro, la universidad, mañana la escuela de un hijo, el centro vecinal de tu barrio, también en tu lugar de trabajo’”. En las asambleas los adultos recreaban, glorificaban, cuestionaban sus experiencias en los años setenta. En algunos relatos los activistas cuentan que participaron de la asamblea junto con sus padres: “la comida ya no era con los Tinelli, discutíamos las propuestas políticas de la asamblea y aprovechaba para preguntarle al viejo lo que nunca me había contado: su militancia en los setenta” (23 años, estudiante de Filosofía).

Otra activista reflexionaba sobre los usos de la historia como reservorio de experiencias de lucha: “entonces obviamente que tenés que repasar la historia, cuáles fueron las condiciones de trabajo y de lucha anteriores. [...] Porque se pierde la tradición sindical de nuestro país. Porque está bien, existió Vandor, pero también existió Tosco y también existió Ongaro y generaron una de las tradiciones sindicales más lindas que existen” (estudiante de Sociología, 25 años).

Una diversidad de ejercicios de vinculación de temporalidades, de espacios y roles. Vasos comunicantes hasta entonces anquilosados registran aperturas y conexiones impensables. En *La miseria del mundo*, Pialoux y Beaud sostienen: “Los viejos formados en la cultura militante ‘sintieron’ entonces que no podían transmitirles nada de su saber o su experiencia ‘política’ y descubrieron que *el hilo de las generaciones obreras en la fábrica estaba roto*”. Los autores relatan la experiencia de una huelga en la fábrica Renault de Francia, en 1992. Los destinatarios “imposibles” a los que refiere

⁴³⁵ Cánticos predominantes en las movilizaciones de diciembre de 2001 en la Argentina.

la cita son los jóvenes, “los temporarios”. Ese hilo, en estas experiencias, al menos, logra recuperaciones.

En tercer lugar, también se producen fuertes articulaciones de colectivos teatrales (Brazo Largo⁴³⁶), documentalistas (Grupo Alavío⁴³⁷), espacios barriales (algunos centros culturales o espacios tomados por las asambleas), empresas recuperadas (por ejemplo los trabajadores del Hotel Bauen⁴³⁸), experiencias de co-investigación (TEL⁴³⁹ y Colectivo Situaciones⁴⁴⁰) y los activismos. Las agencias de noticias alternativas también desempeñan una función central para la información y amplificación de las condiciones de trabajo en los call centers y, además, de las experiencias de encuentro y organización de trabajadores (Anred, Ansud, La Vaca, Indymedia).

Una cuarta forma de vincular experiencias surge de militancias anteriores o simultáneas a la del lugar de trabajo: un centro de estudiantes⁴⁴¹, la universidad, la militancia territorial. Una activista nos decía, aún perdurando la sorpresa en sus

⁴³⁶ Brazo Largo acompañó, realizando teatralizaciones, diversas acciones organizadas por los activistas de call centers y la Coordinadora de Trabajadores Precarizados (CTP): el stand contra la precarización, escraches a Teleperformance, la caravana de escraches contra el trabajo precario realizada en vísperas del día del trabajador. Para profundizar en las experiencias de este teatro popular se puede leer “De Octubre a Brazo Largo”, de Norman Briski (2005).

⁴³⁷ El Grupo Alavío es un colectivo de documentalistas: en sus páginas de Internet, lo definen como “Video y Acción Directa”. Han realizado documentales de protestas de trabajadores de call centers y, más en general, de la CTP.

⁴³⁸ Los trabajadores del Hotel Bauen prestaron sus instalaciones en numerosas oportunidades para la realización de asambleas y jornadas de trabajo.

⁴³⁹ El Taller de Estudios Laborales es una referencia importante para el activismo y la organización sindical de los lugares de trabajo. En el caso de los call centers han elaborado documentos en conjunto con los trabajadores de los call como *La situación laboral en los call centers y los desafíos para su organización* y otros sobre temas vinculados como *La otra cara de las telecomunicaciones: la situación de los trabajadores telefónicos, Teletrabajo ¿otro canto de sirenas? El movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresarial*. Todas las publicaciones pueden ser consultadas en la página de Internet (www.tel.org.ar).

Asimismo el TEL representa legalmente a los activistas despedidos por causa de discriminación sindical, política e ideológica. A fines de 2008 logró la reincorporación de una activista de la organización La Chispa de Action Line.

⁴⁴⁰ El Colectivo Situaciones participó junto a trabajadores y activistas de call centers en la elaboración del libro *Quién habla. Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, que suele ser muy mencionado por quienes participaron directamente en la publicación pero también por muchos otros activistas. Suele decirse: “al leerlo sentí que podría haberlo escrito yo”.

⁴⁴¹ “Sí, yo militaba en el centro de estudiantes. El problema que teníamos era que, bueno, en el 2001 empieza a haber un despido masivo de profesores, una reducción de becas. Era un colegio privado. Y bueno, nos empezamos a organizar y, bueno, el colegio cedió ante lo que veníamos pidiendo y nos duró un tiempo, dos meses más o menos, porque eso se tiene que sostener con la organización de adentro. Es como acá [se refiere al call], también necesitás la organización de adentro, si no, no sirve”.

expresiones: “qué sé yo, para mí es muy, muy extraño. Yo militaba en la facultad y estaba la mesa⁴⁴², sabías quién era el decano. Era diferente, sabías cómo hacerlo. Ahora, que trabajás desde la clandestinidad, que no le podés decir ni a tu familia de tu lugar de trabajo, que tenés que testear la gente, si te van a buchonear o no [...] la empresa es un lugar muy diferente”.

Un militante, actualmente delegado sindical de un call, cuenta sus experiencias en un barrio de la Ciudad de Buenos Aires en el que comenzó a militar en el marco de la asamblea de La Paternal: “el salto se da cuando nos surge la necesidad de *cambiar algo frente a alguien*, te das cuenta de que *no alcanza con la forma* en que se deciden las cosas, sino qué hacés después de haberlo decidido. Ese es el problema. Me parece que a mí me surgió mucho en el call center porque era mi laburo. Porque la militancia de barrio tiene ese *distanciamiento*, porque el *problema está en el otro*, no está en uno. Es un distanciamiento, está en el otro. Uno va, milita, se conmueve, llora, mira al pobre y se va a la casa. Por ahí lo hace con todo el amor del mundo, pero el problema está en el otro. El problema aparece cuando el problema está en uno [...] O sea, el problema lo tengo que yo que atiendo un promedio de 180 llamadas por día”.

En las dos citas transcriptas se destaca la *singularidad del lugar de trabajo*. La empresa es distinta. Así dicho parece una obviedad. Sin embargo, no son pocos los estudios del trabajo que analizan la relación laboral como una relación de poder, sin más aclaraciones. Por ejemplo, buena parte de las perspectivas inspiradas en las formas disciplinarias desarrolladas por Michel Foucault. En el primer capítulo de esta tesis referimos a ellas. La relación entre capital y trabajo es una relación de poder específica, singular. Esto posee consecuencias significativas para las prácticas de resistencia y para las experiencias de organización del lugar de trabajo. Podemos decir que los despidos en decenas que tantas veces se produjeron en los call centers tras cuelgues de vinchas han permitido constatar con holgura algunas de las especificidades de la relación analizada. También en lo relativo a sus tonalidades de tiempo y lugar: el neoliberalismo en las periferias. Aunque paradójico, una de las críticas más usuales del sindicato al activismo es: “*inmolan* a cientos de personas con sus protestas”. La moraleja más clara para este activismo sin red alguna de protecciones es que las demandas, reivindicaciones, formas de protesta que realizan, las más de las veces, conducen a la pérdida de empleos.

⁴⁴² En las facultades “las mesas” son los distintos espacios que poseen las agrupaciones políticas estudiantiles. Allí ofrecen sus publicaciones, volantes, piden firmas para causas diversas, informan sobre actividades que realizan.

La militancia por los “*otros*”, la militancia por *nosotros*, dice uno de los entrevistados. La *militancia con distanciamiento*, ¿por qué el “yo” se siente fuera en ese barrio “caído a pedazos” de La Paternal? Una primera respuesta a ello es porque el trabajador citado no vive allí: milita en un lugar del que no es parte. Y esta afirmación se vuelve evidente. Como digresión vale decir, sin embargo, que las fronteras de las “partes” son subjetivas, históricas y, sobre todo, modificables. Pero la acción política sin transformación de esas experiencias de frontera es estéril⁴⁴³. Es decir, es menos una acción política que una actividad moral.

La apreciación de este joven delegado nos remite entonces a la discusión sobre el *debilitamiento extremo de la capacidad de ponerse en el lugar del que sufre*⁴⁴⁴, que lleva a Adorno a decir que lo que caracteriza las sociedades en sus estructuras actuales no es la atracción sino la *frialdad*. Dice Adorno: “existe un ordenamiento social que produce y reproduce la frialdad”⁴⁴⁵. Y Patricio, el autor de la frase transcrita, nos dice que trabajando en un barrio del que se sentía extranjero, y lo era estrictamente, no podía deshacerse de esa frialdad que él llama distanciamiento.

Me permití desarrollar brevemente estas ideas no porque quiera decir algo específico sobre el trabajo de militancia en los barrios (que no es objeto de análisis de esta tesis) sino porque visibiliza un problema, epicentro de debates y acusaciones, sobre la capacidad de ponerse en el lugar del otro al momento de “activar”. La praxis⁴⁴⁶ siempre expresa una resolución determinada al *problema de las “identificaciones”*. Dicho problema tiene implicancias sustantivas que recorren con intensidad el caso de los activismos de call centers. En lo que sigue esta digresión será argumentada.

Idearios activistas

Una imagen recreada por Sartre en una entrevista sobre los sucesos del ‘68 posibilita introducir la cuestión de los idearios activistas. Contaba Sartre que los “comités de acción”, constituidos por jóvenes, salían a las calles e iniciaban grandes

⁴⁴³ Como afirma Adorno (2003a: 177): “Pretender desde la distancia que se siente lo mismo que ellos significa confundir la fuerza de la imaginación con el poder de la circunstancia inmediata”.

⁴⁴⁴ Recomendando el libro de Silvia Schwarzböck (2008): *Adorno y lo político*. Allí su autora retoma diversas dilemáticas de la acción política en el pensamiento de Adorno.

⁴⁴⁵ Adorno (2003: 93).

⁴⁴⁶ Praxis entendida como práctica política que involucra, como dice Patricio, no sólo cómo y qué decidir sino también cómo “hacer las decisiones”. En este sentido no puede “desembarazarse” de la realidad.

discusiones, con volumen elevado y altisonancia, los temas controvertidos eran planteados desde diversos puntos de vista. Muchas personas, transeúntes ocasionales, escuchaban el alboroto, se acercaban y tomaban partido. Comenzaban a discutir públicamente y, en ese momento, los integrantes del comité se escabullían dejando que la politización ocupara las calles. Es una imagen simple que, más allá de su veracidad, refiere a un activismo que se ejercita *provocando*.

Casi involuntariamente una imagen invertida se me representaba al escuchar algunos cuestionamientos de activistas a otros activistas. Desarrollándose procesos de politización del trabajo, de la condición de trabajador, “irrumpe” un activismo que, intentando contribuir, *sofoca*.

Como lo expresa Svampa⁴⁴⁷, desde 2001 se esparce un “ethos militante” tonalizado por las lógicas asamblearias. Diversos espacios políticos se encuentran *tensionados* por las formas de construcción de aquellas y las de partidos y agrupaciones de izquierda. Los testimonios de organizaciones de trabajadores desocupados, asambleístas, activistas laborales, trabajadores de empresas/fábricas recuperadas dan cuenta de esas diferencias, de esas tensiones que en oportunidades concluyen con disociaciones⁴⁴⁸.

Gradocero, una publicación del “pensamiento asambleario”, realiza una crítica fuerte y rica en contenidos a las lógicas políticas de partidos de izquierda. La citamos en toda su extensión porque expresa parte del suelo de desacuerdos de los activismos de call: “los partidos de izquierda, hasta el surgimiento de todas estas *formas de autoorganización* (asambleas, movimientos autónomos de desocupados, tomas de fábrica, etc.) se concebían a sí mismos mayoritariamente como ‘partidos de masas’. La idea era que la ocupación del Estado (y el subsiguiente cambio social) se volvería posible acumulando la mayor cantidad de personas posible dentro del partido. ‘Acumular’ era la práctica militante básica. La participación en cualquier espacio social estaba orientada por esta tarea. Pero creemos que actualmente se ha operado un desplazamiento: del ‘partido de masas’ al ‘partido de cuadros’. No se trataría ya de absorber la totalidad del movimiento sino de *hegemonizarlo*, es decir, *disputar la dirección del movimiento* y lograr que éste adopte el programa elaborado por el partido.

⁴⁴⁷ Ver Svampa (2008).

⁴⁴⁸ La noción de “tensión disociadora” se analiza en Svampa (2008) a propósito de las asambleas de la Ciudad de Buenos Aires. Es interesante destacar que esta noción refiere también al saber profesional y/o experto.

De este modo, los partidos pasan a concebir a las asambleas como ‘organismos’ donde ‘las masas’ eligen democráticamente uno u otro programa. Lo que queda excluida de esta concepción es la posibilidad de que las *asambleas* sean *sitios de elaboración*, además de lugares donde uno puede elegir entre propuestas elaboradas exteriormente. Porque si las asambleas producen sus propias orientaciones, son imposibles de ser direccionalizadas desde su exterior”⁴⁴⁹.

En todo caso entre los partidos de izquierda y “lo asambleario” (digamos así por ahora) no hay líneas divisorias siempre claras. Algunas veces se superponen, se alternan, un mismo activista que pondera la horizontalidad, el descentramiento, la creación, etc., “trae” de pronto al “militante partidario que llevamos dentro”⁴⁵⁰.

Por este motivo, intentaré desarrollar algunas ideas en torno a un activismo que también se encuentra presente en los call centers y que tiende a reproducir o replicar los modos de construcción política de los partidos de izquierda tradicional. Las motivaciones de esta incorporación son dos: 1) su gravitación es sustantiva en la determinación de las prácticas políticas de los demás activismos. Y esto es así porque buena parte de sus acciones se definen en términos de su diferencia con “la izquierda tradicional”; 2) porque, además, para abordar los procesos de organización de los call centers no puede ser negada su injerencia y su importancia.

Para evitar confusiones y pese a lo arbitrarias que resultan las clasificaciones de este tipo llamaré “*activismo tradicional*” a aquellos que reproducen construcciones de partidos de izquierda tradicional y “*activismo asambleario*” a los que, como será argumentado más adelante, han sido permeados por los procesos y consignas de 2001.

Los procesos identificatorios de los que hablamos hacia el final del apartado anterior se crean y ejercitan de modos muy distintos. En los múltiples “ellos”, “organizarlos”, “concientizarlos”, “son una población difícil” que tienden a saturar los testimonios del activismo tradicional queda en evidencia que la identificación es entre activistas, en general abarcando a los del “núcleo” -ni siquiera a los de la “periferia” activista-, frente a un *ellos* integrado por trabajadores sobre los que hay que actuar (concientizar, organizar, movilizar) hasta la reacción esperada: su *conversión* al activismo.

⁴⁴⁹ Gradocero (2002: 37). La cursiva es mía.

⁴⁵⁰ Gradocero (2002).

La mirada sobre el trabajador de call es en muchos de estos casos “desmerecedora” y sin ápices de indulgencia. Es un punto de partida complejo para “ganar” conversiones: “tenés que bajar treinta mil escalones para organizar el call”; “el perfil del call es más que nada el del nene de mamá, de UBA para UADE y para arriba [...] y después hay una población minoritaria de padres de familia y madres de familia de 35, 40 y 45 años que son recontra afectados, que es la gente que es más difícil de organizar, porque *te corren* con que tienen *un hijo*, que para mí eso *no es excusa*”.

Podemos referir al proceso identificatorio del siguiente modo: [Nos-Otros]-OTRO⁴⁵¹: existe un “otros” (trabajadores) que se quiere convertir al “nos” (activistas) aunque las prácticas políticas ensayadas, los modos de pensarlos, de nombrarlos, no logren más que reproducir el hiato que los diferencia y que es aquel que garantiza la experiencia de excepcionalidad de los activistas. El “OTRO” es el capitalismo, la explotación, todo lo que existe. Pero no adquiere densidad, por lo general, en los análisis. Forma parte de lo que se considera innecesario de ser explicado.

El objetivo de este núcleo activista es, en palabras de uno de ellos: “activar *elementos, cosas y personas* en pos de *dar vuelta todo*, ese es el objetivo donde estés y bajo el nombre que sea”⁴⁵². Otro nos decía, en muy similares términos: “la lucha no se agota en [nombre del call]. Donde esté cada uno la va a hacer... si voy a manejar un colectivo el día de mañana, vamos a parar el 60 contra quien sea y esa es la idea. Si, o sea... ponele el nombre que quieras... Refrianex, lo importante es la línea política en pos de la acción, por reivindicaciones que el día de mañana te permitan dar vuelta todo y el *objetivo general* es ese”. “Yo trabajo para hacer la revolución, es así, pero es obvio también que no lo voy a decir así: ‘Hola! Soy marxista-leninista, vamos a hacer esto’. Las *formas* se pueden adaptar”. Otra activista, ya despedida del call al momento de realizar la entrevista, decía: “quiero trabajar en una empresa, quiero que me exploten en una empresa para ir a organizar gente, es lo que me gusta hacer y quiero hacer esto siempre... *tomar* los lugares, ejercer un *doble poder* y ese tipo de cosas”.

⁴⁵¹ [Activistas-Trabajadores]-CAPITALISMO.

⁴⁵² En Abal Medina, Battistini y Gorbán (2002: 132) se analizan las experiencias asamblearias en la Ciudad de Buenos Aires luego de diciembre de 2001. Citábamos la siguiente crítica de un asambleísta a las lógicas de izquierda: “llegó una persona de un partido que dijo: ‘hay que conseguir desocupados’, como decir hay que conseguir sillas, una mesa, garrafas, y desocupados también, como una mercancía más de la política, esas cosas son las que nos diferencian [...]”.

En esta última transcripción surge otro debate (no es menor la familiaridad con la cita de *Gradocero*): la “táctica” es la del *doble poder* hasta que se pueda “tomar el poder”, así lo explican varios de ellos. “Ejercer el doble poder en el sentido que si ellos dicen una cosa y hacen tal ley, nosotros ponemos las condiciones y esto se hace de tal otra manera, así que sancioná la ley que quieras, a mi me chupa un huevo, yo te la impido en la práctica”. O, en palabras de otro activista: “*yo junto gente* para... para pelear por el poder, en tanto y en cuanto no pueda conquistar el poder, junto gente para ejercer el doble poder. Y para ello se necesita un *núcleo* no muy grande, con cuatro, cinco, y una linda *periferia* ¡qué sé yo!, de quince, veinte, y ahí *das vuelta* cualquier cosa”.

En algunos de estos relatos se percibe lo que Adorno llama “compulsión hacia la praxis”⁴⁵³, que puede transformar la praxis en una pseudoactividad. En tanto conducta compulsiva se manifiesta como “una actividad que se desarrolla por encima de la realidad, sin afectarla, y que se agita en sí misma a partir de su propia publicidad, sin poder reconocer en qué medida cumple sus objetivos a espaldas del mundo”⁴⁵⁴. Se desarrolla como si efectivamente fuera a obtener el cambio deseado, y luego de no haberlo obtenido se sigue comportando *como si* fuera a obtenerlo en el próximo intento, y como si cada intento frustrado acercara la posibilidad de lograrlo; como la activista que encontró lo que le gusta hacer en la vida y lo que hará siempre donde esté, o como el activista que bajo cualquier nombre de organización ejercerá el doble poder hasta su conquista. Son afirmaciones que nacen en una necesidad subjetiva que, efectivamente, se autonomiza de la realidad. Una y otra vez se relata un proceso identificatorio que se cierra sobre sí mismo. La excepcionalidad, la entrega, la conciencia del activismo tradicional que, abismalmente, se separa de los “otros”, de sus necesidades subjetivas y objetivas, del punto de vista del que transita los lugares de trabajo para garantizar su reproducción y no su narcisismo⁴⁵⁵.

La crítica de Adorno, descarnada, al activismo estudiantil en Alemania hacia fines de los años sesenta, define una práctica política que se despolitiza cuando se desentiende de la capacidad de afectar de algún modo la realidad que se propone

⁴⁵³ Adorno (2003a) y Adorno y Marcuse (1999).

⁴⁵⁴ Schwarzböck (2008: 131).

⁴⁵⁵ Adorno (2003: 173): “Sobreestiman la propia importancia de modo narcisista, sin suficiente sentido de las proporciones. Erigen directamente sus necesidades subjetivas como medida de la praxis [...] Propiamente hacen de la experiencia un tabú, y se vuelven alérgicos tan pronto como algo las recuerda...”

transformar. El primer desentendimiento tiene lugar en ese proceso identificatorio específico que, según dijimos, define este núcleo activista. ¿Cómo piensan al trabajador?, es “el otro” más nombrado y referenciado en sus relatos.

El tamiz clasificador del activista está dado entre el “activista” y el “trabajador-no activista” y, al interior del activismo entre “núcleo” y “periferia”. La *segmentación política* es a veces tan fuerte en sus concepciones que deviene barrera para la politización de los lugares de trabajo.

El activar establece una relación compleja entre *quien activa y quien es activado*. En muchos casos, los relatos del activismo tradicional contienen muy fuertes niveles de subestimación de los trabajadores de call centers. Estos activistas se constituyen más *diferenciándose* del trabajador del box que tienen al lado que *identificándose* con él.

En nuestras entrevistas solíamos aludir a las múltiples acciones que “bloquean” el trabajo y que son utilizadas por los trabajadores en estas empresas: “romper” claves, usar los botones o tiempos en espera que computan como tiempo de trabajo pero sin estar trabajando, dañar cables de conexiones, etc. Obtuvimos respuestas como la de este activista: “sí, el tema es que, digamos, esa cosa de sabotear, va por una cuestión solamente de *no querer trabajar*, no dispone nada... o sea, rascarse un huevo [...] yo creo que va por esa cuestión específica de no interesarle el trabajo..., y no sé, a algunos les da por *hacerse los vivos*, a otros porque *no tienen ganas de trabajar* y están cansados o no les gusta el trabajo, y no está mal que lo hagan tampoco... pero si no tienen un... cuando hablaba de eso de la responsabilidad... es una cuestión y vos tenés que, si estás organizándote ahí, *tenés que ser un empleado, no digo modelo, pero casi...* del que menos sospechas tengan -digamos- y trabajar bien... Te digo que es lo que corresponde -entre comillas-, uno puede ir, ‘porque yo quiero hacer algo acá’ y entonces bueno, cuando se pudra ‘ah, yo soy uno más... soy un trabajador más y hago las cosas bien’ y como no tener excusas”. Otro activista decía: “eso es vagancia, nada más que vagancia”.

Habiendo ya analizado el dispositivo de call centers y los padecimientos múltiples que provoca, resulta inesperada esta evaluación sobre los modos de eludir el trabajo, de disminuir su intensidad o su carga psíquica. Son formas de rechazo y negación de esas condiciones, tal vez sean formas incipientes. ¿Por qué no pueden

inscribirlas en un proceso de resistencia y organización que sólo puede comenzar con desobediencias?

Son formas individuales, minúsculas, evasivas que, sin embargo, activan sentidos contrarios a “los esperados”, alteran las productividades, desordenan el orden. Efectivamente “no quieren trabajar” de ese modo muchos trabajadores de call centers y obstaculizan ese trabajo para liberarse un poco. Ese rechazo, esa negación es un ingrediente necesario para cualquier acción política y, sin embargo, se encuentra desdeñado. Las temporalidades están invertidas: se pretende que se “quiera dar vuelta todo” antes de experimentar el rechazo a lo existente.

Un repertorio clásico de acción de este núcleo es el *petitorio*, la búsqueda de un momento de confrontación con la voluntad de cada trabajador: “es simple: firma o no firma”. Uno de ellos contaba que tras su despido había armado una nota a las autoridades de la empresa en la que denunciaba que había sido despedido por discriminación y en la cual solicitaba, con la firma de trabajadores del call, su reincorporación. Este activista nos contaba también que tenía decidido no volver a trabajar en esa empresa pero que el petitorio le permitía “la contactación, instalar la cosa, porque yo no iba a estar en la empresa; era una cuestión específica de instalar el conflicto, de denunciar lo que estaba pasando y tratar de organizar desde afuera, de estar repartiendo volantes, pidiendo los mails, es el trabajo que se hace siempre”. Consiguieron 250 firmas. Ese resultado palpable en esos 250 nombres propios tiene para este activista un valor que lo enardece, es la probatoria a la que recurre para seguir trabajando en la organización de los otros.

La práctica política hace del número fuerza. En las más diversas formas organizativas, alguna demostración del número se vuelve imperativa: número de afiliaciones a partidos o sindicatos, número de votos, cantidad de firmas, de personas movilizadas en un paro o en la Plaza de Mayo. “No dejarse contar las costillas” cuando los números no andan bien es una máxima de estas ponderaciones: “hay que ir para hacer número” o “hay que llenar el lugar como sea”, las artimañas de elección de lugares de reunión o de ubicación de un palco para que cierto espacio se vea “rebalsado” por el número.

Propongo, para comenzar a definir los rasgos que caracterizan al otro ideario activista, el que sí es deudor relativo de las experiencias de 2001, comenzar recreando alguna de mis impresiones al participar en diciembre de 2006 del “*Stand contra la*

Precarización Laboral”, organizado por diversas organizaciones de call centers, en la esquina de Florida y Diagonal Norte, una de las más concurridas de la ciudad un día de semana. La actividad se extendió durante buena parte del día. Un señor con corbata y arremangado habla por un megáfono: es un funcionario de la Subsecretaría de Precarización del Ministerio de Trabajo. Refiere a las bondades de la precarización, realiza una encuesta con el objetivo de recabar información para el Plan Nacional de Precarización: 1) Elija su propia forma de precarización: de sueldo, de otras condiciones de trabajo, de la salud física y mental. 2) Si usted es empresario, en caso de que estas medidas produjeran conflictividad laboral, ¿cómo le gustaría resolver dichos conflictos?: a) Fuerzas intervinientes (patotas parapoliciales, gendarmería, prefectura, etc.); b) Con detención de personas (indicar cantidad de mujeres, hombres, niños y ancianos); c) Con represión (palos, balas de goma, gases, etc.); d) Con muertes (indicar cantidad); e) Con heridos (indicar cantidad). La encuesta es larga⁴⁵⁶. Toda la actividad forma parte de una parodia. A los demás activistas actuantes, los empresarios que contestan la encuesta, se les entrega un “Certificado de Título de Propiedad” de la Dirección Nacional de la Propiedad Humana, otra dependencia del Ministerio de Trabajo, y requiere las firmas del esclavo-precarario, el empleador-propietario y la autoridad competente. Las cláusulas del contrato apelan a la misma ironía de la encuesta.

Organizó la parodia el grupo de teatro popular Brazo Largo⁴⁵⁷. Los materiales se habían elaborado conjuntamente entre el colectivo teatral y las organizaciones. Los textos, las vestimentas, algún cántico, todo había sido ideado entre “risotadas”. Cada cual intervenía levantando la apuesta sobre “el absurdo”.

Llegado el día algunas personas se detienen y miran. La mayoría pasa. Al lado se instala un grupo con músicos. Hay vendedores ambulantes. Cientos de personas pasando a alta velocidad, yendo al trabajo, saliendo del trabajo a almorzar, saliendo luego de finalizar sus jornadas. Nadie los detiene. Al lado de la parodia había una mesa

⁴⁵⁶ La última pregunta de la encuesta decía: “Para lograr el aumento de inversiones extranjeras en nuestro país necesitamos llegar a la precarización absoluta: ¿cuál cree usted que es la forma más eficaz?: a) Prohibir todo y cualquier tipo de sindicalización; b) Intervención de las FFAA para controlar a los empleados; 3) Utilizar tecnología de avanzada para realizar controles psíquicos periódicos a los empleados”.

⁴⁵⁷ También ha participado el “Grupo Alavío. Video y acción directa”, con la elaboración de documentales que amplifican estas experiencias de acción en las calles.

y en ella se vendía el libro del que antes hablamos: *¿Quién habla?*⁴⁵⁸. También había unas grillas para juntar adhesiones para la sanción de una ley que mejore las condiciones de trabajo de los call centers. Los activistas que participaron ese día se situaron tras el stand, se sentaron en la vereda. Miraban la parodia, charlaban entre sí.

La jornada de acción se escurría y nos quedábamos sin oportunidad de sumar voluntades, de explicar con “mayor claridad” para qué estábamos ahí. Tomé varias planillas y comencé a parar a las personas que pasaban, improvisando una explicación sobre cómo eran las condiciones de trabajo en los call centers y cuán necesaria se volvía una normatividad que protegiera a esos trabajadores. Terminé la jornada con muchísimas firmas.

En mi registro de esa actividad anoto: “¿Esa actividad? Un detrás del stand muy numeroso, un exceso de ‘estar a la espera’, de llamar la atención evitando pedirla. A veces, un convalidar del tránsito pasajero y del destino ajeno de cada transeúnte... sin desvíos, ni paradas. Pero también una práctica novedosa y efectiva que convoca sin forzar, que seduce y no adoctrina... algo de renuncia a la palabra o a una palabra entonada de la misma manera y ya inaudible. En cambio: la parodia, la dramatización, la gestualidad de los cuerpos y los ‘discursos’ de siempre en clave irónica. La ‘arenga’ se ejercitaba sólo como actuación de lo ridículo”.

Pienso que un aspecto que singulariza este activismo es la *puesta en duda de la máxima que vincula, lineal y proporcionalmente, fuerza con número*. ¿Cuántos números no expresan fuerza?, ¿cuántos números de organizaciones mienten?, ¿cómo sumar voluntades? No de cualquier manera, no puede ser de cualquier manera, parecen decir con sus prácticas activistas estas organizaciones entre las que se destaca *Teleperforados*.

¿De qué sirve tener un montón de firmas de personas a las que les sacaste la firma porque les quemaste la cabeza? Los activistas de estas organizaciones rechazan una y otra vez la práctica de sumar “quemando la cabeza”. Afirman que los modos de militar, los modos de activar son más variados que los prescritos por “recetas establecidas”: “la militancia no tiene porqué ser dentro del marco de una reunión de seis horas en la que discutís hasta la última coma. Sino que también puede ser divertido. También puede ser otra cosa. Creo que así tenemos que tomarlo y replantear un montón

⁴⁵⁸ Resultado de una experiencia de investigación militante que articuló al Colectivo Situaciones y a varios activistas de call.

de cosas. Porque las recetas caducan porque... la realidad, no sé, vos para tener alguna incidencia en esa realidad, tenés que hacerte un replanteo, qué sé yo”.

¿Cómo ampliar *los repertorios de la participación política*?, ¿cómo *multiplicar los modos de pertenencia* a las organizaciones?, ¿cómo hacer que los demás se pueda sentir un teleperforado, el que modera un foro, el que diseñó un volante, el que se acerca a las reuniones, el que participa regularmente de los foros, el que organizó o fue a un escrache, el que escribió ‘teleperforados’ en una pared?, ¿cómo hacer para que una *organización* sea en primera instancia un “*lugar para la identificación*”, como dice Walter Teleperforado en la página de la organización? Por este motivo, en la página se aconseja usar un nombre de fantasía que, preservando la identidad en tiempos de miedo, no impida la identificación con los otros trabajadores de call: un lugar para poder espiar el movimiento, “una ventana a otra realidad” como suelen contar en las entrevistas.

¿Cuántos son en la organización?, suelo preguntar en las entrevistas. “Y... diez, quince. Bueno, ¿sabés?, en realidad el otro día me hacía la misma pregunta: ¿cuántos somos en realidad? Entonces empecé a hacer un listadito: los primeros que te acordás son los que van siempre... Pero después están los que vienen de vez en cuando, los que entran a la página y opinan, y proponen un montón de cosas muy valiosas. Y son tan teleperforados como yo. Y es que hay distintas formas y para mí se tendría que expandir eso, que haya distinta gente que se sienta parte”.

Para estos activistas, el trabajo en el call te automatiza, “estás gris”, te sentís como un robotito repitiendo siempre lo mismo”. Entonces la militancia no puede ser igual, tiene que “liberar”⁴⁵⁹. La condición del número está dada por la construcción de una praxis que “libere”, “enganche”, “atraiga” en su propio ejercicio y no en el “futuro”. En un lenguaje que pueda ser oído y no que sea repelido porque responde a aquellos estereotipos que la ideología hegemónica volvió estériles. Nos decía una activista: “tratamos de evitar la formalidad en las notas de los boletines. Se trata de que den ganas de leerlos. Por ejemplo, una típica es la nota que dice ‘pero la burocracia sindical’ y sí, ya sabemos pero así no se oye, de otra forma”⁴⁶⁰.

⁴⁵⁹ Ese día de diciembre en el que participé del call, sin duda, luego de ensayar algunas variaciones repetí “como un robotito” la fórmula que creía más eficaz para la junta de firmas.

⁴⁶⁰ Desde fines de 2001 y a lo largo de 2002 se sucedieron numerosas luchas organizadas por pasantes de la empresa Telefónica. En la página de una organización surgida de esas experiencias se narran los objetivos de publicaciones (*Ese idiota útil* y *El dedo en la llaga*) destinadas a expandir y sostener las luchas y reivindicaciones de esos trabajadores. En ellas

Entre el número y la fuerza se insinúa una relación de mayor complejidad. En principio el número no obsesiona a estos activistas. Parecen estar más ocupados en crear formas políticas que descansen en una politización diferente. *La fuerza descansa en la politización social*⁴⁶¹ en torno a numerosas cuestiones: las condiciones dignas de trabajo, por ejemplo. Pero si el número puede ser indicio de la politización, rutinizado por las instituciones, tiende a impotentizar la fuerza. *Las más de las veces es un número inerte*. ¿Cómo activar/politizar el número?, ¿cómo evitar la subordinación de la fuerza al número?, son algunos de los interrogantes que este activismo posibilita realizar.

Antes de continuar con la exposición de los rasgos que caracterizan este activismo me gustaría aclarar por qué realizo una vinculación de dicho activismo con lo asambleario y a qué me refiero con esta idea.

En principio, los procesos asamblearios son una referencia directa de muchos activistas, narradas y nombradas en el marco de las entrevistas, charlas, plenarios, talleres que compartimos: “El 2001 fue como una cachetada para mí, sentir que existía el mundo más allá de mi burbuja”, “Desde el 2001 no puede parar de militar”, “El 2001

pueden encontrarse similitudes con varias de las ideas aquí trabajadas. Refiriéndose a los objetivos del segundo número del boletín nos dicen: “el segundo por su lado era la prueba a superar en al menos tres sentidos: debía convencer a los diferentes sectores del sindicato de que era una herramienta útil que no desentonaba con la estrategia general de la organización; *debía gustar (es decir, enganchar)* a unos pasantes que están la mayoría, decididamente ‘en otra cosa’ pero que no por ello dejan de padecer los trastornos que el boletín denunciaba todo el tiempo *combinando cierto sentido del humor con algunos gramos de pólvora no demasiado envejecida*; y por último debía resultar al menos un poco perturbador para unas empresas que gustan navegar por aguas lo menos agitadas posibles [...] El formato definitivo se perfeccionó a partir del número 3. La idea fue fijarse en ocho páginas en total (cuatro hojas) compuestas por cinco partes: la primera, llamada hoja de ruta debía introducir los temas de cada ‘nota’ haciendo aclaraciones si fuera necesario, etc., en la segunda se publicarían algunos mails colocando el área de origen pero no el nombre de la persona ni tampoco su carrera; allí mismo se responderían brevemente los correos que resultaran más significativos. Luego debía contener una información o noticia que aportara elementos para la comprensión y el análisis de la situación (dos páginas al menos) y una ‘sección de agite’ donde, *si bien se bajaba un poco de línea, se intentaba hacerlo con cierto pudor, es decir, sin subestimar a la gente* (dos páginas también); por fin quedaba la contratapa como un espacio de ‘tema libre’ en el cual se priorizaba la publicación de textos mandados por los pasantes”. Ver *El dedo en la llaga. Órgano de difusión de la Asamblea de Pasantes de Telefónica*, disponible en URL: <http://ar.geocities.com/asambleap/>.

⁴⁶¹ Recuerdo una compañera de estas organizaciones refiriéndose a una toma de facultad: “no importa cuántos nos quedemos a tomarla. Podemos ser cinco. Lo importante es que el resto no diga ‘se quedaron porque tal quiere estar con el otro, o está atrás de aquella’. Que el resto sepa por qué nos quedamos, para qué es la toma y que esa vez se quedaron tales pero que la toma sea de todos”.

me hizo, nos hizo, sentir con poder”, “Las ganas de cambiar vienen de ahí⁴⁶², también de las organizaciones de piqueteros”.

“Lo asambleario” es un tamiz que permitió decantaciones y cuestionamientos a las formas y modos de actividad política existentes. Es importante insistir en que no arrasó con los saberes políticos que constituían a los sujetos pero sí provocó crisis, cambios, problematizaciones, debates antes imposibles, claves de lectura de la realidad, lenguajes, etc. Una activista que entrevistamos nos decía: “en nuestra organización había anarquistas, chinos, guevaristas, trotskistas, autonomistas, de todo. Y convivimos entre todos. Yo en particular... ¡vengo de una ortodoxia!, de las bien duras y dogmáticas, pero puse en crisis muchas cuestiones”.

Cuando las asambleas funcionaron como primer espacio de socialización política, sus rasgos salientes adhirieron con mayor intensidad. Así se expresa en diversos testimonios: “después de lo que pasó en 2001, surge todo el auge de las asambleas y ahí empiezo a hacer algo muy importante para todo esto, para lo actual, que es militar. Empiezo a acercarme a las *asambleas*, empiezo, bueno, [...] la primera experiencia de *democracia directa*. Empiezo ahí, ¿no? [...] Éramos bien de la *matriz política* del final de los noventa que es el *autonomismo*, el marxista autonomista, es la matriz política, esto, todo el ejemplo del *zapatismo*, que se desparramó... la *construcción horizontal*...”

El autonomismo genera polémicas entre los activistas. Por lo general dicen cosas como: “me acusan de autonomista y no sé ni qué me dicen. Por favor, ¡que alguien me explique qué es el autonomismo!”. Otros se diferencian y afirman: “yo con el autonomismo posmoderno del estilo de Negri no tengo nada que ver”. Otras veces no referencian al autonomismo pero sí a algunos de sus rasgos que, con diversos predominios (enmancipador, basista, clasista, etc.), tonalizan la práctica política y las discusiones.

Svampa⁴⁶³ sostiene lo siguiente: “lo que las asambleas terminaron de confirmar es la gestación de un *ethos militante*, erigido sobre ciertos principios articuladores, entre

⁴⁶² Se refiere al año 2001.

⁴⁶³ Svampa (2008: 148-9). La cursiva es de la autora. Y agrega: “Más aún, podríamos afirmar que, en tanto variable de configuración, la demanda de autonomía atraviesa una multiplicidad de organizaciones de carácter social, político y cultural que han emergido durante los años noventa [...] caracterizadas por un estilo de construcción que contrasta fuertemente con el de los partidos de izquierda tradicional”.

ellos, la *autonomía* respecto de los partidos, los sindicatos o el Estado, seguido de una fuerte vocación *contracultural*, y por último, la apuesta por la construcción de estructuras de organización *flexible y antiburocrática*, de carácter *local* [...] Pero es la autonomía el rasgo fundamental que emerge de la desigual experiencia asamblearia [...] la demanda de autonomía se fue precisando y enriqueciendo hasta adquirir un espesor indudable y constituirse, en definitiva, en una suerte de variable de configuración política”.

En un ensayo sobre el concepto zapatista del poder, Raúl Zibechi⁴⁶⁴ afirma que el zapatismo en sus ideas-fuerza construye la “*anti-pirámide*”. Un modo de construcción política que cuestiona la verticalidad y el centralismo. “Mandar obedeciendo”, “Preguntando caminamos”, “Caminar al paso del más lento” y “Entre todos lo sabemos todo” son las cuatro máximas zapatistas. Su irradiación es, pese a innovaciones y a otros énfasis, constatable en prácticas y enunciados activistas.

El primero, mandar obedeciendo, se dirige a superar la oposición dirigentes/dirigidos. En este sentido palabras como “referente”, “representante” y “delegado” tienden a desterrarse de los lenguajes activistas permeados por lo asambleario. En sus organizaciones hay “voceros”, que en general son “rotativos”⁴⁶⁵. Este fue un uso ideado por la Coordinadora de Trabajadores/as Precarizados/as constituida por diversas organizaciones de call centers. Los voceros rotan y nadie usa su nombre propio para desempeñar ese rol. Siempre los voceros son Raquel y Roberto. En parte, es la clandestinidad como forma de no arriesgar los empleos de cada uno; en parte, un rechazo al protagonismo y los personalismos en las construcciones colectivas. Diversas prácticas activistas coinciden en este tipo de dualidad. Otra de ellas es el uso de una máscara⁴⁶⁶ que devuelve al trabajador la apariencia homogénea que posee de acuerdo con su condición de precarizado. A su vez, se trata de una disputa política por la creación de una existencia colectiva alternativa a la del capital, la máscara es una

⁴⁶⁴ Zibechi (2003).

⁴⁶⁵ “La coordinadora de trabajadores precarizados es un espacio abierto, horizontal, que funciona de forma asamblearia, con reuniones periódicas, discutimos los temas, acordamos prácticamente por consenso, a través de la discusión diferentes temas vinculados al trabajo precarizado. Es un espacio de lucha, solidaridad y resistencia” (Testimonio de voceros del mes de la CTP en la Caravana contra la Precarización, mayo de 2007).

⁴⁶⁶ Se puede ver el documental realizado por el Grupo Alavío en ocasión de la Caravana contra el Trabajo Precarizado que organizó la CTP en 30 de abril de 2007. Allí aparecen las máscaras referidas, que han sido usadas en diversas acciones. URL: www.revolutionvideo.org/agoratv/secciones/luchas_obreras/caravana_precarizados.html

necesidad para la subsistencia del trabajo, otra manifestación del miedo y de una forma de organización condenada a la clandestinidad. Volveremos sobre esta práctica más adelante.

Continuando con este modo de impedir las cristalizaciones y las concentraciones de protagonismo o decisión en personas podemos referir también a los códigos, implícitos, que rigen los plenarios y las asambleas. En ellos se genera un *clima de "autocontrol"*: que nadie hable demasiado, limitar al que quiere copar la escena, que todos los compañeros/as expresen lo que creen, que las decisiones sean el resultado de una conversación sin centros y no de mociones y votaciones⁴⁶⁷. “Esparcir el poder para que no haga daño”, tal como recuerda Zibechi en su trabajo sobre la construcción del zapatismo.

Las otras máximas de esa construcción también nos resultan familiares y tienen relaciones estrechas con lo dicho. El amalgamamiento de agencias alternativas de noticias, colectivos de teatro, de documentalistas, organizaciones estudiantiles, de co-investigación, la creación de coordinaciones de trabajadores precarizados, refieren al “entre todos los sabemos todo”, creando juntos experiencias y no aplicando un programa (preguntando caminamos) y, en el mismo sentido, a una construcción de saber político resultante del conjunto.

“Horizontalidad” y “forma asamblearia” son palabras reiteradas en numerosas ocasiones por los activistas. Hasta aquí, ciertas ideas fuerza que se reiteran en organizaciones muy diversas, y también en muchas de activistas de call centers.

Regresando al hilo argumental que singulariza al activismo de call centers quisiera mencionar otro núcleo que distingue las lógicas de construcción política del activismo tradicional de las del activismo asambleario. Dicho núcleo puede ser definido a través del par *forma/contenido*.

⁴⁶⁷ En enero de 2007, por ejemplo, participé de un Plenario de la CTP. Ese plenario se realizó en La Alameda (una cooperativa textil surgida del proceso del 20 de diciembre). Sería largo de narrar en esta instancia. Lo cierto es que el encuentro con otras organizaciones que no participaban de la CTP produjo una fuerte confrontación de modos de construcción. En cierto momento del plenario algunos participantes presionaban por pronunciamientos que la CTP no tenía definidos. Varios insistieron, pidiendo la palabra en numerosas oportunidades y “explicando” qué debía hacer la CTP. Uno de los integrantes de una organización de call dijo: “Acá pasan cosas a las que nosotros no estamos acostumbrados, acá hay gente que pide la palabra muchas veces, que habla mucho y reitera lo mismo, que nos dice qué tenemos que hacer y esto la verdad que no había pasado nunca. Pienso que la CTP tiene otros modos y otros tiempos que funcionan muy bien” (reconstruido en base a apuntes y notas de campo).

Para el primero *la forma es superflua*. Surgía esto cuando, por ejemplo, un activista nos decía: “ponele el nombre que quieras a la organización, ponele Refrianex, eso no importa”. También, en forma defensiva: “al final, ¡¡cuando vemos lo que nos critican!! Nos critican que nos ponemos el casete, que nos quedamos hasta las 2 de la mañana discutiendo y votando un programa de acción en una asamblea, ahora, del contenido no dicen nada. Entonces, ¿qué es lo que critican? Estoy podrida de esas críticas”.

Otra activista sostenía una argumentación muy distinta, contestando: “es que si los que se quedan a las 2 de la mañana son cuatro, son cuatro extraterrestres, y quiere decir que el contenido lo definen los cuatro extraterrestres”. Para este activismo *la forma* parece ser *constitutiva del contenido*.

Esta discusión, sin pretender abordajes filosóficos de fondo, sí tiene un alcance político sustantivo. Para los activismos asamblearios la forma es una y otra vez un tema de discusión: “No hay que decir el sindicalismo sirve o no sirve para este tipo de trabajos, sino qué sindicalismo, para este tipo de trabajos”. Y, si quisiéramos interpretar con precisión el significado de estas afirmaciones, el enunciado sería: “¿qué formas organizativas, para estas formas de trabajo?”. En el mismo sentido, frente a las clásicas acusaciones de izquierda tradicional al pasatismo de los trabajadores o a su individualismo, los activistas dirán: “no se extinguió la militancia o el deseo de militar, la pregunta que hay que hacerse es qué formas de militancia para estos momentos”.

La pregunta *es* el ejercicio de la autonomía, y remite también a la construcción zapatista (preguntando caminamos). Dice Castoriadis que la autonomía toma aquí el sentido de una autoinstitución de la sociedad, autoinstitución en adelante más o menos explícita: nosotros hacemos las leyes, lo sabemos, y somos pues responsables de nuestras leyes, de modo que debemos preguntarnos cada vez: ¿porqué esta ley y no otra? [...] Preguntar en voz alta: ¿es justa esta ley?

La forma es concebida aquí como la plantea Castoriadis⁴⁶⁸, para quien la forma implica organización; en otras palabras, el orden. Y toda organización es portadora de “*cercos*”: cercos de relaciones, de informaciones, de conocimientos.

Volviendo a la discusión de los activistas sobre las reuniones interminables, vale decir que la forma de asamblea del activismo tradicional define un contenido con los

⁴⁶⁸ Castoriadis (2005: 66).

sesgos (o los cercos) del puñado que, por los motivos que sea, se queda. El contenido de esa forma organizativa estará “empobrecido”, reducido a esas pocas voces. Por eso la acusación de “extraterrestres”. Entonces, de nuevo, *la forma es constitutiva del contenido, la forma cerca al contenido*.

Ahora bien, si seguimos otras argumentaciones de Castoriadis podemos abrir las discusiones del próximo apartado: “la autonomía como objetivo, sí, ¿pero es esto suficiente? La autonomía es un objetivo que queremos por él mismo, pero también por otra cosa [...] Queremos la autonomía de la sociedad por la autonomía misma pero también para poder *hacer* cosas. ¿Hacer qué? Esta sea tal vez la interrogación más profunda que suscita la situación contemporánea: ese *qué* se refiere a los *contenidos*”⁴⁶⁹.

Así, regresamos al problema de la singularidad del lugar de trabajo y del contenido enunciado por uno de los activistas: “el salto se da cuando nos surge la necesidad de *cambiar algo frente a alguien*, te das cuenta de que *no alcanza con la forma* en que se deciden las cosas, sino qué hacés después de haberlo decidido”.

En el apartado que sigue, intentaremos definir con mayor claridad el vínculo entre el lugar de trabajo y el activismo.

Activismo laboral

En las empresas de call center de la Ciudad de Buenos Aires, muchas de ellas de alta concentración de trabajadores, no hay prácticamente delegados sindicales. Para ser más precisos, hasta 2008, tras las elecciones de integrantes de la comisión directiva, eran figuras en masiva ausencia. Ese proceso eleccionario cupular significó ciertos reposicionamientos internos y algunas diferencias en las lógicas de construcción sindical. De todos modos, los desacuerdos no impidieron la coexistencia de ambos sectores en una misma lista⁴⁷⁰. A la largo del primer año de esta composición comenzaron a disputarse la organización “de base”. Los call centers, terrenos hasta entonces vírgenes de representación, resultaron territorios adecuados para medir

⁴⁶⁹ Castoriadis (2005: 216).

⁴⁷⁰ Una línea con ciertas disidencias a la oficial de Cavalieri “se quedó con cuatro secretarías” sobre un total de veintiuno. Entre ellas, dos de las de mayor importancia de la comisión directiva: Asuntos Gremiales, y Prensa y Difusión.

fuerzas⁴⁷¹. Todo parece indicar que es el sector “disidente” el que se propuso una política de organización de los call centers en los propios lugares de trabajo. Casi como reacción refleja, de manera inmediata, comenzaron a convocar a elecciones en otros call desde la Secretaría de Organización (la que, dijimos, es el “brazo derecho” de Cavalieri)⁴⁷².

El proceso que podemos fechar centralmente en 2008 es aún irrisorio en términos de su gravitación sobre el conjunto de empresas que carece de representación sindical. El encuadramiento de los trabajadores de call center en el SEC y no en sindicatos de telefónicos es el resultado de acuerdos y decisiones sindicales, empresariales y gubernamentales, que superan nuestras preocupaciones sociológicas. Sólo cabe destacar que las condiciones de trabajo de los convenios de una y otra actividad tienen divergencias y que las más beneficiosas corresponden al convenio de telefónicos. Asimismo, toda vez que las luchas por el re-encuadramiento sindical adoptaron mayor intensidad pueden constatarse numerosas declaraciones de autoridades de organizaciones empresarias de call center amenazando sobre las consecuencias de la “inseguridad jurídica” y los planes de re-localización de algunas de las más grandes empresas del sector. No pretendo volver inteligible la urdimbre de intereses y negociaciones entre actores, aunque sí destacar que la resultante objetiva es hasta el momento sumamente beneficiosa para los intereses empresarios.

Es esta opacidad la que estructura las relaciones entre capital y trabajo en el call center y en la que debe inscribirse la problemática del activismo. Surge (o se intensifica) ante circunstancias de brutal *injusticia laboral*: una “mala liquidación de sueldo” a buena parte de los trabajadores de la empresa, casos de meningitis en un edificio que no se informaron, lo cual generó pánico entre los trabajadores, cambio repentino de una métrica que define parte del salario, etc. En casos como estos, cuyo común denominador reside en la afección de todo o *gran parte del colectivo de trabajo* y en la manifestación descarnada de una práctica injusta, los trabajadores entre pasillo y pasillo, entre pisos, mensajes por celular mediante, se comunican entre sí y organizan “*cuelgues de*

⁴⁷¹ De todos modos también disputaron fuerzas o acordaron reparticiones en lugares de trabajo que volvían a elegir delegados. Esto ocurrió, por ejemplo, en varias sucursales de Coto en la Ciudad de Buenos Aires.

⁴⁷² Este proceso de disputa interna es sumamente incipiente y la presente investigación no cuenta con elementos suficientes para abordarlo. Sin embargo hemos realizado entrevistas en profundidad a los primeros cuatro delegados elegidos en los call centers y a los Secretarios de Asuntos Gremiales y de Prensa y Difusión.

*vincha*⁴⁷³. En esos climas de bronca generalizada, puntual y específica, comienzan los encuentros entre trabajadores, los intercambios y las ideas de gestar organizaciones que impulsen formas de resistencia colectiva.

Las organizaciones de activistas nacen en el marco de estas tramas de *retirada del sindicato*, de *exabruptos empresariales* y en base a una *extendida crítica subterránea*, que comunica y socializa experiencias entre trabajadores de call que analizamos al referir a las resistencias subjetivas, en el Capítulo 5. Nacen clandestinas porque no tienen institucionalidad alguna que proteja el básico ejercicio de reivindicación de derechos tan elementales como el cumplimiento del salario estipulado. Son tradicionales los relatos sobre las olas de despido que siguieron a esos cuelgues de vincha. Seguramente a esto se refieren algunos dirigentes sindicales cuando afirman que el activismo “se inmola”.

La rutina de las organizaciones activistas transcurre en la *clandestinidad*. Esta palabra aparece decenas de veces en los relatos diversos de las organizaciones o de sus integrantes. Una jerga que reenvía hacia la última dictadura militar, que actualiza de algún modo aquel terror aunque también, podríamos decir, visibiliza sus continuidades y las desafía.

La clandestinidad que comenzó como forma instintiva de supervivencia se transformó en forma organizativa como consecuencia de lo ocurrido en *Atento*. *Atento* es una empresa de call center tercerizada que atiende clientes de la empresa Telefónica Argentina. Es decir que dos trabajadores, que atienden al mismo cliente de una misma empresa, que realizan idéntico trabajo, en un box tal vez idéntico, con las mismas vinchas colgando, que anuncian las mismas “promociones”, que dan las gracias y sonríen con la voz, pronunciando el mismo “¿en qué puedo ayudarlo?”, pueden estar enmarcados en dos convenios diferentes, tener salarios diferentes, pausas y descansos diferentes, sindicatos diferentes. ¿Por qué? Parte de esa ilegibilidad acrecentada, de las externalizaciones de los riesgos que ejercitan las grandes empresas, de su capacidad de imponer condiciones de flagrante contradicción con una naturalidad acrecentada por el orden neoliberal contemporáneo.

En definitiva, si quisiéramos realizar una elucidación de momentos del activismo, el “caso *Atento*”, la “*lucha de Atento*”, es una referencia unánime. En el

⁴⁷³ Lo que significa un lapso de paro de la actividad de atención telefónica.

libro que ya mencionamos, *¿Quién Habla?*, hay fragmentos múltiples sobre esas experiencias que en conjunto permiten acceder a los sentidos, proyectos y deseos que se recrearon en las tomas de edificio y en sus reivindicaciones. La pelea central era por el encuadramiento de los trabajadores de Atento en el convenio colectivo de trabajadores telefónicos. Inicialmente FOETRA⁴⁷⁴ no sólo apoyó sino que profundizó los términos de esta lucha actuando como aseguro institucional de las protestas y acciones de los trabajadores, que llegaron a ser, en algunos edificios (el de Barracas, por ejemplo), muy importantes por sus niveles de participación de trabajadores. Lo cierto es que la experiencia concluyó con la misma ausencia del Sindicato de Comercio, con FOETRA fugándose de un conflicto que inicialmente apoyó y con re-localizaciones de establecimientos, despidos y aislamiento de trabajadores “conflictivos” que participaron de esas protestas.

Más allá de las particularidades y la cronología de estos acontecimientos tan gravitantes para el activismo, quisiera sintetizar sus rasgos fundamentales: 1) fue una lucha que buscó dotar al conjunto de trabajadores de *condiciones de trabajo más beneficiosas*; 2) la posibilidad de lograr el encuadramiento telefónico (y con ello esas mejoras) se sintió al “alcance de la mano” por lo congruentes que resultaban las argumentaciones en torno a la actividad; 3) la intervención de FOETRA llevó a los trabajadores a discutir sobre el sindicalismo y a pelear además por una representación en el lugar de trabajo; 4) es decir que esas luchas desembocaron en una *ponderación de una institucionalización sindical* del lugar de trabajo; 5) Atento se transformó en *punta de lanza* de todos los call centers. Era la empresa con más posibilidades de conseguir el encuadramiento y, abierta esa puerta, luego “pasarían” todos los demás. Esta era la expectativa, así es narrada y, seguramente por este temor a la avalancha la puerta permaneció cerrada. FOETRA, luego de ese intento fallido, se retiró de la escena. Los trabajadores quedaron sin convenio telefónico y sin protección institucional alguna: *solos y expuestos*.

Tras esta experiencia los balances son muy heterogéneos. Me interesa distinguir algunas consecuencias que tendieron a acentuar y especificar los rasgos que adoptarían, tras Atento, las organizaciones del activismo asambleario.

En primer lugar, como ya lo dijimos, las organizaciones profundizaron su clandestinidad. Muchos activistas usan un *nombre clandestino*, participan de los

⁴⁷⁴ Federación Obrera de Empleados Telefónicos de la República Argentina.

escraches pero con sus *caras cubiertas con máscaras*, esconden los materiales de las organizaciones con complejos procedimientos, analizan en detalle si existe algún resquicio espacial que no se encuentre vigilado, observado, filmado. Hablan de “salir de la clandestinidad”, del peligro de visibilizarse, de *blanquearse*. Dicen: “nos reuníamos en [tales lugares] pero después quedaron *quemados*, tuvimos que cambiar, irnos más lejos”, “cuando levantás la cabeza *te la dan*”, “en el call está repleto de botones”, “somos como focos subversivos aunque ahora en vez de *subversivo* te dicen *piquetero* en las empresas”, “los que reparten volantes adentro son los que ya están *marcados*”.⁴⁷⁵ A veces se narran mecanismos preventivos para evitar que se integre un posible *botón o infiltrado* a la organización y vaya a una reunión a “cara destapada”. Por ejemplo: alguien escribe un correo manifestando interés en participar, en ese caso alguno de la organización que ya esté marcado (como “cabecilla”) o alguno de los ya despedidos se junta con esa persona y luego informa al resto si los móviles resultan genuinos o sospechosos.

A diferencia del activismo tradicional, que está más propenso a exigir el nombre y el apellido, que hace del petitorio una acción regular de lucha, *el activismo asambleario es subterráneo, compartimentado, algo desconfiado*, a veces se vuelve *un poco inaccesible*.

“Hay también *cierto glamour* en esto de la clandestinidad”, dice una activista, ex-trabajadora de un call, ironizando su propia práctica. El enmascaramiento de la condición de activista se dirime en dos registros: por un lado, un poco el juego, la complicidad entre activistas, el intensificar simbólicamente para sí mismos el tenor de sus transgresiones; por otro, en general, el convencimiento sobre un riesgo, el de perder

⁴⁷⁵ Anécdotas como la siguiente reflejan la intensidad de la palabra clandestinidad: “siempre llevaba un cuaderno y escribía, y en la última hoja había escrito una cita de *La Revolución Permanente* de Trotsky. Igual siempre lo tenía conmigo y además pensé, ¿quién me va a leer la última hoja? Y había otra compañera con la que teníamos mucho feeling de... qué sé yo, ella llevaba un día un libro y era *El segundo sexo* de Simone de Beauvoir... y ahí ya decís “¡Ahhh!” [...] y un día ella agarra, y yo estaba atendiendo y tenía el cuaderno acá mientras atendía, y agarra y me agarra el cuaderno, y a mí me agarran palpitaciones de decir ‘Ay, dios mío’ [...] Agarra el cuaderno y lo primero que hace es mirar la última hoja, ve así, lo lee, me mira, sonrío, lo cierra y me lo da. Y yo tenía la mochila abajo, en el suelo... entonces la agarra por abajo a la mochila, la deja ahí. Después la abre a la mochila, la deja ahí otro rato más. Agarra un cuaderno de ella, abre el cuaderno para que se caiga un papel en la mochila que estaba abierta y después espera otra vez cinco minutos, me pasa la mochila al lado mío y yo espero otro rato más, cierro la mochila, otro rato más espero, agarro la mochila y me voy al baño. Y cuando voy al baño, entonces la guardo en el único lugar donde no hay cámaras, veo que es un papel donde, un volante con la página de Teleperforados”.

el trabajo. Entre *el miedo* y, a veces *el juego*, se fueron acrecentando los modos de la clandestinidad.

El momento político más ponderado por la mayoría del activismo es el “*escrache*”⁴⁷⁶. La temporalidad específica de esta práctica no es rutinaria ni permanente, su fuerza está dada por lo “extraordinario” y en cierto modo por la capacidad de sorpresa. Vale aclarar que esta sorpresa, más que recordarnos a la recreada por Michel de Certeau⁴⁷⁷ al referirse a la táctica, más que parecerse al “*hacer* fortaleza de la debilidad”, se parece al “*hacer* que es posible en tal condición de debilidad”. La sorpresa del *escrache* es, en este caso, uno de los indicios de la debilidad de estas formas organizativas.

Así como la rutina es de clandestinidad, el *escrache* se realiza escondiendo a los “activistas” que lo organizan (con el uso de máscaras y caretas), pero en general se “tercerizan” los *escrachantes*. Serán trabajadores activistas de otros call, militantes universitarios, amigos, ex-trabajadores activistas o no activistas, etc. A diferencia de lo analizado con el cuerpo de delegados de la empresa Coto, donde la movilización es externa (impuesta) a la organización del establecimiento y cuyos móviles aparecen ocultos, aquí encontramos una *movilización* no externa sino *externalizada* para preservar la organización y el secreto.

Hay un segundo grupo de características que se suman a la forma clandestina: en general, un rechazo a la institucionalidad sindical y a la construcción política “punta de lanza”, como la de Atento; la creación de coordinaciones; y cierta tendencia a la escisión del espacio de trabajo respecto del espacio de lucha.

El rechazo a la institucionalidad sindical se funda en el desenlace negativo de la lucha con FOETRA y en lo evidente que resulta para ellos la complicidad del SEC con las empresas de call center. Además, en cierta repelencia que provoca en el activismo asambleario cualquier tipo de institucionalidad a causa de las características que exploramos en el anterior apartado. Por último, la corta edad de los activistas coincide con la de un sindicalismo desprestigiado, en parte por la fuerza ideológica del

⁴⁷⁶ Práctica de un repertorio de acción colectiva que proviene de las resistencias de movimientos de derechos humanos a las impunidades que los regímenes democráticos pretendieron conceder a los genocidas que hicieron irrumpir el neoliberalismo con terrorismo de Estado en nuestro país. Los movimientos *escrachaban* los domicilios particulares de los genocidas, llevando sus fotos (para que fueran reconocidos en el vecindario) y realizando alguna inscripción en la calle.

⁴⁷⁷ de Certeau (1996).

neoliberalismo para cuestionar las organizaciones de trabajadores y, en parte también, por la reducción del sindicato a un grupo de interés con complicidades desviadas de las necesidades de los trabajadores.

El *cuestionamiento a la construcción “punta de lanza”* remite a la aseveración activista ya transcrita: “se cayó Atento y el mundo también”. “Que golpee el más fuerte” y “que la conquista del más fuerte alcance/traccione al conjunto” no formarán parte de las máximas aceptadas por el activismo de call center. Por el contrario, esa supeditación genera parálisis y desgarnecimiento del conjunto, la creación de múltiples organizaciones en todas las empresas y la mayor expansión de una politicidad compartida en cada lugar de trabajo. La fortaleza no quiere ser construida en base a la consolidación de un segmento, sino a la *capacidad de multiplicar las organizaciones* en cada lugar de trabajo, aunque las relaciones de fuerza en cada empresa puedan ser muy diferentes. Esa heterogeneidad y la potencial fragmentación de luchas, que puede ocurrir como consecuencia de la proliferación de organizaciones, se intenta contrapesar con las *coordinaciones*. Por un lado, la *Inter-Call*: una coordinadora de organizaciones de activistas de call centers. Por otro lado, la *Coordinadora de Trabajadores Precarizados*⁴⁷⁸.

La coordinación es un modo de sostener las organizaciones en el marco de la desorbitante debilidad que poseen en los lugares de trabajo. Emerge del reconocimiento de la profundización de la asimetría de las relaciones de fuerza. En segundo lugar, dado que a la condición de trabajador joven parece estarle adherida la precariedad, se construye una suerte de diagnóstico compartido: desde el ingreso el mundo del trabajo les deparará trabajos precarios durante muchos años. Cada lugar de trabajo será fugaz, pero no la condición de precarización de sus condiciones de trabajo. El *horizonte* es *trabajadores de call center*, vendedores de cadenas de ropa, de artículos de computación o electrodomésticos, pasantes, encuestadores, trabajadores de locales de comidas rápidas. Estas serán las actividades que concentrarán los destinos de los jóvenes. La rotación se vuelve cada vez más acelerada y la posibilidad de sostener organizaciones dentro del lugar de trabajo, más incierta.

Las coordinaciones son lugares para la *acumulación*, el *intercambio* y el *sostenimiento desde fuera* de la clandestinidad interna. Los activistas que “activan en el

⁴⁷⁸ Entre las organizaciones de trabajadores es significativa la presencia de call centers, encuestadores y pasantes de la administración pública.

lugar trabajo” serán los que irán a una y otra coordinación. Los amalgamamientos de los que ya hablamos, además, hacen multiplicar las presencias en otros eventos, reuniones, jornadas, etc.

En cada espacio surgen actividades y compromisos diversos. La ausencia de financiamiento los lleva a organizar fiestas y colectas para juntar fondos. Redactan volantes, imprimen. En forma cruzada, apoyarán un escrache al call los activistas que trabajan en otro call o en otras empresas. La dinámica asamblearia requiere encuentros permanentes, deliberación y discusiones. En cierto momento encontramos una agenda activista imposible, sostenible sólo en la ebullición que hace del tiempo histórico un tiempo extraordinario. Transcurrido ese tiempo, *lo ordinario* vuelve a disputar el centro de la escena. Los activistas se cansan y desisten.

Además la clandestinidad es relativa, el activista siempre tiene momentos de blanqueo. Las olas de despidos son bastante frecuentes. La rotación de los trabajadores, a veces alternando algún lapso de desempleo, es de una velocidad incalculable.

En determinado momento, entre “*renunciantes*”, “*despedidos*” y quienes “*desisten*”, agotados por una militancia a tiempo completo que los fagocita físicamente, las coordinaciones funcionan con alto ausentismo y una cantidad de participantes de *pertenencia inactual*. Los activistas de organizaciones originadas en empresas de call center son mayoritariamente ex-trabajadores de las mismas. Cierta laxitud en la construcción de identificaciones hace posible ese hiato y, también, la necesidad de contar con quienes puedan activar blanqueados. Por un “rato” las identidades se mantienen y se “activa desde afuera”. Sin embargo, el paso del tiempo augura un sentimiento de ajenidad respecto de las organizaciones y los lugares de trabajo.

La *escisión entre lugar de trabajo y lugar de lucha* no es ya una protección sino un extrañamiento del lugar de trabajo y de la organización. La centralidad del “trabajador” tiende a evaporarse y se intensifican lógicas más persistentes: la estudiantil y las de la izquierda tradicional.

Se suceden plenarios de las coordinadoras con escasez de presencia. En ellos se percibe frustración, bronca, desgaste. Es el *tercer momento*: el del *reflujo*, al que le siguen los “tiempos de *autopsias*”. Efectivamente, se extinguen muchas organizaciones y coordinaciones. La *regeneración se lentifica*.

La transformación de los vínculos entre fuerza y número vuelve estériles los camuflados del reflujo. Como transcribimos anteriormente: “la organización de Teleperforados ya no existe, hoy lo digo tristemente [...] tal vez muchos se pregunten si hace falta aclararlo, por respeto siento que es importante decirlo”, y tal como afirman los asambleístas citados en el trabajo de Svampa: “nos peleamos por un muerto”⁴⁷⁹. El tono de despedida⁴⁸⁰, la esperanza por reencontrarse, la tristeza (como la de Walter), el enojo por lo que no funcionó, los balances que destacan los remanentes, se apoderan de los relatos de este activismo asambleario: *espero verlos en la calle*⁴⁸¹. Diversas frases con esta misma connotación se formulan en las despedidas: que el reencuentro sea en la lucha. Así me decía con ironía sombría una activista sin lugar donde activar: “mientras no me cruce con alguno en un shopping tapada por bolsitas de compras [...] *Por un encuentro gritando*”⁴⁸².

Antes de concluir este capítulo queremos destacar algunos rasgos que singularizan las resistencias ensayadas por este activismo laboral.

Quizás tres críticas nodales a estos modos de organización y construcción política nos ayuden a definir fragilidades pero también sus potencialidades:

“El problema es que las herramientas *simbólicas* son solamente eso y no cambian las condiciones materiales de trabajo de los trabajadores. Yo no estoy en desacuerdo con la herramienta simbólica, pero es solamente eso. Entonces yo creo que una lucha sindical ejercida responsablemente exige conducirse de forma tal de transformar las condiciones de trabajo.”

“Para mí el lugar para volver a discutir es el lugar de trabajo. La herramienta autónoma *te aísla* del lugar de trabajo. Porque el problema es que a la herramienta autónoma van militantes, no van trabajadores”.

⁴⁷⁹ Se refieren al espacio tomado en el que funcionaba la asamblea.

⁴⁸⁰ “Fue un placer trabajar, militar y compartir con todos ustedes. Les agradezco las muchas conexiones que desde este espacio hacia calls han surgido, y los amigos que me han dado. Por último, no puedo dejar de pasar por alto y pedirles mil disculpas por el abismal cuelgue que hemos tenido, tan hondo y profundo que ni siquiera este mail es contestado a tiempo. Es un claro reflejo de la situación que se describe previamente. Muchísimas gracias por todo. Nos estamos cruzando”. Correo de despedida a la CTP de una activista de call center.

⁴⁸¹ “Espero verlos en la calle”. Carta de despedida de un asambleísta, citada en Svampa (2008: 136).

⁴⁸² Simulando un brindis.

“Vos no podés construir poder para *enfrentar una estructura vertical desde una estructura horizontal*, porque nuestra tesis es la siguiente: construís pero por fuera, pero no para cambiar las relaciones intrauterinas. Es como querer meter un cuadrado en un círculo. Chocan las dos construcciones y la más poderosa se impone. Fin de la historia”.

Las citas corresponden a tres militantes de call centers. Exploran los senderos sindicales luego del debilitamiento de las experiencias assemblearias. Buscan un “refugio”, un espacio de institucionalidad desde el cual no tener que empezar siempre desde el principio. “De regreso del autonomismo”, podría ser el título que mejor les cabe. Volveremos en el final de estas líneas sobre sus síntesis y los contornos de este *momento* al que accedí cuando tenía que establecer un final a esta investigación.

En cada crítica resalté alguna palabra que, a mi entender, señala “el haber y la falta” de estas experiencias de activismo assembleario. La primera cita de una militante de call habla de las herramientas simbólicas.

En esta tesis analizamos la problemática del plano de la subjetividad para definir una conversión del trabajo en fuerza de trabajo. Esta transformación requiere una pugna para objetivar la subjetividad. En el primer capítulo analizamos la centralidad analítica que “la subjetividad” posee en las perspectivas del poder y la resistencia. Hablamos del “coaching ontológico” y de las “resistencias subjetivas”.

El “activismo assembleario” entiende que el punto de partida es la *enmancipación subjetiva* y no el cambio de las condiciones de trabajo. Lo primero para lo segundo, es el orden que parecen establecer. Las críticas citadas resultan, luego del análisis sobre este activismo, acertadas. Sin embargo, la pregunta es cómo, desde qué construcción y organización se garantiza la transformación de esas condiciones de trabajo.

El distanciamiento de la subjetividad se presenta frente al discurso envolvente del “trabajar y divertirse” del call center. El tono burlón, la ironía, la “tomada de pelo” a ese discurso, a sus políticas de personal. De la misma forma que el chiste que transcribimos en un capítulo anterior, que burla la política de incentivos sobre esos 100 pesos ganados a costa de la salud mental. Se revaloriza la experiencia subjetiva de la militancia: “que la militancia resulte atractiva”, dicen una y otra vez estos activistas. Aunque, en su práctica específica, se fue degenerando hasta volverse agobiante.

El punto de partida de estas organizaciones, la forma que eligen para nombrarse, amplifica el objetivo de “distanciamiento” de esas pertenencias empresarias: no somos Teleperformance, somos Teleperforados; no somos Qualfon, somos Qualquemados. Estos son ejemplos del modo de ejercitar una resistencia subjetiva, tal como es conceptualizada por Fleming⁴⁸³. Se trata de nombres que, además, se grafican asociados con otros: un taladro en la cabeza en Teleperforados, una cabeza estallando en Qualquemados. Son nombres que *retienen* la “falsa” identidad, transformándola. La *burlan*, haciéndola presente en la deformación que los designa para ensayar otro modo de hacer identificaciones. Son prácticas de *dislocación* que potencian sus construcciones. En este sentido, el plano simbólico es constitutivo de lo real, tal como lo reconoce una extensa tradición de las ciencias sociales; genera condiciones para la transformación en este caso, aunque sean sólo “condiciones de posibilidad”.

Entre los activistas de call aparece, por ejemplo, una reflexión sobre la precariedad, que en la mayoría de los casos se nutre en las coordinadoras mencionadas. Si el punto de partida de estas reflexiones es la precariedad, luego deciden reemplazar esa palabra por la de “precarización”, para desnaturalizarla, para mostrar que “alguien precariza”, que *la precarización es una acción contra el trabajo*, que ella desestructura mucho más que el trabajo, que abarca la vida, que la *flexibilidad* es el nombre de la hegemonía neoliberal, a la que los trabajadores llaman precarización. La flexibilidad será para el empresariado⁴⁸⁴. “La lucha política es una lucha cognitiva por el poder de imponer la visión legítima del mundo social [...], de mantener o subvertir el orden de las cosas transformando o conservando las categorías mediante las cuales es percibido, mediante las palabras con las que se expresa”, afirma Bourdieu⁴⁸⁵.

Y, además, la precariedad es mucho más que el trabajo en negro, y se manifiesta de mil maneras.⁴⁸⁶ *Las mil maneras de la precarización* gestan las mil maneras de las diferenciaciones entre trabajadores: pasantes, teleoperadores, tercerizados, eventuales,

⁴⁸³ Fleming y Sewell (2002); Fleming (2005); Fleming y Spicer (2007).

⁴⁸⁴ Boletín N°1 de la CTP, octubre de 2007.

⁴⁸⁵ Bourdieu (1999b: 244).

⁴⁸⁶ En el primer boletín de la CTP surgen algunas de estas preocupaciones en forma de graffiti: “precario: inestable, inseguro o escaso...”; “alienación, desplazamiento, y desconocimiento de las causas de nuestras angustias”; “el trabajo no termina cuando dejamos nuestros lugares de trabajo, se extienden preocupaciones, presiones, cansancio...”; “la vida se define a partir de lo laboral”, “¿por qué me defino a partir del trabajo?”, “si no te gusta, buscate otra cosa”, “ser parte de la computadora, del cuestionario, del mobiliario, de la empresa”; “entra cosa al lugar de trabajo, sale cosa del lugar de trabajo”, “los males que el propio trabajo nos genera son rentables a la empresa”, “organizarse puede ser pensado como proceso cotidiano”.

temporarios, de una firma y de la otra, etc. Podríamos agregar: en negro, desempleados...

Esas mil maneras son una manifestación de una misma acción: la precarización del colectivo trabajo. Las máscaras a las que referimos varias veces en este capítulo simbolizan el desafío de *homogeneizar la apariencia de diferencia*. Son un icono de la ya extinguida CTP: “fragmentados, aislados... nada puede dar cuenta de que mi situación no es individual. La Coordinadora de Trabajadores Precarizados surge como una alternativa para superar ese aislamiento, como un espacio de encuentro”⁴⁸⁷.

Las máscaras, las del playmóvil que resguardan las caras individuales, son también la expresión de esa condición que “tras las diferenciaciones” los identifica como integrantes de un mismo colectivo, el del trabajo. “Reconocernos”, “ver al otro”, “encontrarnos”, son palabras que se reiteran contrapuestas a las de “fragmentación”, “soledad”, “aislamiento”, “competencia”. En este sentido lo sostenía al introducir en esta investigación la idea de la precarización como “iluminación general”.

Si el activismo tradicional cree que no hay nada para agregar a la palabra explotación, que señala al explotador y deja sin problematizar la constitución del colectivo de explotados, el activismo asambleario sitúa el centro de las preocupaciones en las vivencias, las experiencias de extrañamiento, de ajenidad del sujeto trabajo, en esos mil modos de hacernos ver diferentes. Su palabra es la precarización. Me animo a decir que no invalida el punto de vista marxista y la explotación como modo de definir la relación capital-trabajo en el capitalismo. Pero su centro está puesto en las mutaciones de la explotación. El distanciamiento de las figuras colectivas creadas por la empresa (“somos una gran familia”, por citar la más trillada), la conexión con la condición propia de trabajador y la mirada del otro, la reconstrucción del “nos”, ocupan el centro de los análisis. El hilo que recorre una y otra vez estos planos es el “ser”: se habla de angustia, de la esclavitud del alma⁴⁸⁸, del sentimiento de soledad, del temor, de la tristeza, del burn out. Es el movimiento de la “rebeldía frente a la dominación de las estructuras de la identidad”⁴⁸⁹. No por ello se deja de conjugar la palabra “organización”

⁴⁸⁷ Boletín N°1 de la CTP, octubre de 2007.

⁴⁸⁸ Recordemos que el libro *¿Quién habla?* se subtitula: “Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers”.

⁴⁸⁹ Guattari y Rolnik (2005: 95).

en primera persona del plural. A veces irrumpe, incluso, con fastidio por la urgencia que el cambio impone⁴⁹⁰.

En este sentido, el plano es “simbólico” si, como parece expresar una de nuestras entrevistadas, no hay contrapartida, simultánea, de transformación. Pero aquí vale decir que el problema de la ausencia de transformaciones “concretas” parece estar más vinculado con la extinción de estas experiencias, de formas organizativas que, habiendo logrado múltiples elaboraciones sobre la relacionalidad capital-trabajo, no pudieron sostenerse en el tiempo.

En definitiva, pienso que esta investigación nos autoriza a decir que no es la resistencia en el plano de la subjetividad lo que impide cambiar las condiciones materiales de existencia en el trabajo, sino la imposibilidad de evitar el ciclo pereciente de estas organizaciones, la imposibilidad de esparcirlas e irradiarlas más intensamente en los lugares de trabajo⁴⁹¹. Esa imposibilidad no se origina en la disputa por la apropiación de la subjetividad individual y colectiva, problemática descuidada por una tradición militante y sin embargo central para cualquier construcción política.

Las críticas que siguen aproximan parte de un problema que quien escribe tampoco sabe definir en su complejidad. Únicamente acercamos algunos elementos. Los trabajadores dicen: “la herramienta autónoma te aísla”, “cuando lo horizontal confronta con las estructuras verticales desaparece”.

Es constatable que las experiencias de autonomía concluyeron con cierto aislamiento del activista respecto del trabajador en el caso de la relación capital-trabajo y también, por qué no decirlo acá, del militante de barrio respecto del vecino de barrio. Lo que genera dudas es la vinculación lineal entre autonomía y aislamiento-fracaso.

⁴⁹⁰ En algunos casos, las tensiones entre la elaboración y la acción política replican la doble condición de estudiante-trabajador de la que hablamos antes al analizar los amalgamamientos. Recuerdo la disertación de Mariana Barattini que apuntaba esta tensión en las Jornadas de Sociología de la UNGS, 2008.

⁴⁹¹ El debate epistolar entre Marcuse y Adorno sobre el activismo de fines de los años sesenta nuevamente acerca elementos. Aunque para pensar el activismo asambleario nos resulta más acertado el posicionamiento del primero de ellos. Sobre este debate, dice Schwarzböck (2008: 123): “En este punto hay que darle la razón a Marcuse, cuando dice que el activismo es una forma de lucha que no sigue los patrones conocidos hasta ese momento [...] El efecto de una acción no se mide como un éxito o un fracaso por el resultado inmediato [...] porque ese efecto sólo puede conocerse a largo plazo”.

Cuando la autonomía es éxodo, exilio y fuga, cuando la horizontalidad⁴⁹² se ejercita con ausencia de institucionalidad, surgen numerosos problemas. Y, efectivamente, para parafrasear nuevamente a Svampa y Martuccelli, hay “*deslices*” usuales en el activismo asambleario. Por momentos, el desliz hacia la construcción del éxodo desconoce el antagonismo social y la confrontación constitutivos de la praxis política. Sin confrontación se debilita la problematización por las articulaciones y la necesidad de construir y acumular para confrontar el orden vigente. El desliz desde la horizontalidad hacia la “fobia institucional” es también usual.

No es casual que el ethos asambleario se haya esparcido en las más difuminadas relaciones de alteridad que atraviesan el barrio y, en otra medida, la ruta. Es que allí esos deslices tienen efectos más retardatarios, menos fulminantes. La asimetría de la relación capital-trabajo ejercitada en los territorios empresariales una vez empleado el “recurso trabajo” funciona desmantelando cualquier resistencia a la generación del plusvalor cuando no existen institucionalidades que lo impidan.

La “forma sindical” es la institucionalidad que históricamente ha garantizado protecciones. Es cierto que la existente hoy no protege, sino que acusa: “se inmolan”. Sin embargo, un aprendizaje del activismo laboral asambleario debería ser la necesidad de reconocer estas dificultades para priorizar entre las discusiones la creación de una institucionalidad que posibilite desarrollar sus formas organizativas. En este sentido, la sinonimia entre instituciones y burocracia-verticalismo debería inscribirse en un proceso, en una temporalidad determinada, en una complejidad social.

Cuando Zibechi dice “crear institucionalidades *débiles* en el sentido de escasamente centralizadas, no jerarquizadas ni burocratizadas”⁴⁹³, comete el desliz mencionado. Yerra el adjetivo. Es cierto que las formas sindicales *actuales* son verticales, de opacidad en sentido fuerte, centralizadas, que desalientan la deliberación y la politización, que tienden a compartimentar las organizaciones de base, etc. Por eso deben transformarse y, las nuevas, fortalecerse. Institucionalidades de base, horizontales, asamblearias. Las institucionalidades de este tipo permiten descentrar la discusión por la forma para concentrar la politización en los contenidos. En este caso en la propia relación laboral, en las condiciones de trabajo que desean ser modificadas. Posibilita ejercitar una colectivización alternativa al capital.

⁴⁹² “Espacio horizontal, asambleario y de base”, como se define la CTP y la Inter-Call.

⁴⁹³ Zibechi (2003: 114). La cursiva es mía.

Un segundo problema, de otro orden, tiene que ver con la capacidad de reconocer la “finitud” de los tiempos extraordinarios. De ella se desprende que el desafío reside en encauzarlo hacia la mayor de las transformaciones de la temporalidad ordinaria. Para decirlo con términos de James⁴⁹⁴, cómo se logra transformar la normalidad social, cómo los tiempos de ebullición dejan como *remanentes* -además de las experiencias individuales y la memoria colectiva- cambios del orden, de lo instituido, de la cadencia y la estructuración del tiempo ordinario. La multiplicación de organizaciones, coordinaciones, tomas de palabra, debates, están hechos de ese momento de abrupto descubrimiento del porvenir que retiene Sartre, que luego sufre a la vez retiradas y persistencias. El trabajo político por las persistencias requiere de la capacidad de afectar la *normalidad*.

Como también afirma Sartre las instituciones tienden a la esclerosis⁴⁹⁵. Las institucionalidades transformadas no podrán exceptuar la tendencia, pero construyen anclajes desde los cuales *se hace historia, es decir, cambio*. Mejorar las condiciones de trabajo es una medida de la disputa activa por la transformación de la asimetría que se dirime en la relación entre capital y trabajo. Es un modo de desmentir la impotencia, es una necesidad para atenuar la intensidad y la cantidad de carencia que la subalternidad laboral padece en el presente.

La carnadura de la relación entre capital y trabajo en el aquí y ahora de una relación entre empleador y empleado en una empresa requiere, con más premura, con más convencimiento, afrontar estos debates. Además de una valiosa introspección colectiva, debe afrontar un momento propositivo que se amplifique en las numerosas articulaciones con otras organizaciones.

Posdata: los senderos sindicales

En unas pocas líneas, me propongo introducir la incipiente organización sindical de los call centers desde las “directrices” del espacio “en disidencia” con el oficialismo puro del SEC.

La institucionalidad les ha permitido transformar condiciones de trabajo concretas, por ejemplo, eliminar el contrato de contingencia. Dice un flamante delegado

⁴⁹⁴ James (1981).

⁴⁹⁵ Sartre (1973: 202).

de call center: “lo primero que hicimos, ya te digo, *la primera acción política, sindical, militante y de reivindicación de los derechos laborales* fue sacar ese contrato. O sea, poner a todo el mundo con un contrato de 36 horas semanales, con la categoría correcta, con el básico correcto, con el pago correcto del presentismo sobre todo el concepto y no sólo sobre el básico. Con el pago de los feriados al 100%, con todas las licencias convencionales pagas...”

Desde este logro inmediato que el “paraguas de la estructura sindical” pudo garantizar, tienden a exaltarse los beneficios de estas estructuras y a intensificarse los cuestionamientos a la horizontalidad. Las verticalidades de las estructuras sindicales no parecen ser cuestionadas y los problemas de su integración tampoco. Por ejemplo, al referirse a la línea oficial del sindicato se sostiene: profundizamos nuestros aciertos donde están, no competimos. La competencia es capitalista, aunque esté dentro del sindicato”. La coexistencia sin disputa interna sólo parece implicar una liquidación de los remanentes con estas transformaciones valiosas de las condiciones de trabajo, pero sin construcciones que a largo plazo permitan volver perdurables esos cambios y otros.

La experiencia incipiente de organización resulta novedosa y, pese a renegar de “lo asambleario”, los dos delegados entrevistados lo ejercitaron activamente luego de 2001. Algunas de sus prácticas y afirmaciones lo contienen. Por ejemplo, afirman: “me da pudor bajar línea, algo que me quedó de las asambleas, me gusta acompañar las reivindicaciones pero evito la bajada así, dura”.

Otro orden problemático que se esboza en sus testimonios es cierta indiferenciación de activismos. Si bien refieren una y otra vez a la “matriz autonomista”, en los balances hay dos construcciones: “la trotska” y la sindical. Dice uno de ellos: “la verdad que, para ser honestos, en general todos tienen un... un encuadre trotskista, y ahí nos chocamos, no podemos. Nuestra percepción es que ellos trabajan para el partido dentro del ámbito laboral. Y la percepción para ellos de nosotros es que somos todos unos burócratas. Eh, un peroncho, y cualquier cosa que les parezca malo, nos dicen. Entonces la relación no es buena [...] Nos combatimos a la hora de construir”, o bien, “El fantasma con el que yo discuto, además de hablar con vos, es contra la construcción política trotskista, que ha hecho para nuestro criterio mucho por asimilar política a protesta y no dejar entre política y protesta un umbral para hacer otra cosa”.

Las entrevistas que realizamos con estos delegados son verdaderamente interesantes. Marcan con acierto muchos de los problemas del activismo que aquí denominamos como tradicional. Sin embargo todo parece indicar que dan por “finiquitadas” las experiencias del activismo asambleario. Su extinción es prueba suficiente del fracaso de sus formas organizativas. Simplemente, se recrea una caricatura de rasgos de activistas de partidos de izquierda tradicional y un deslumbramiento por la capacidad de “hacer realidad” cambios de condiciones de trabajo. Ambas cuestiones los llevan a dejar sin problematizar la institucionalidad que sostiene su práctica como delegados.

Más allá de estas cuestiones, esta oportunidad de ejercitar representación en los lugares de trabajo, que se gesta en la insinuación de líneas internas, parece intensificar el *entrismo* como táctica del activismo más tradicional: “hay que ir al sindicato y ganarlo, sacar a la gente de ahí, sacar a todos esos gordos y ganarlo”. En el más debilitado activismo asambleario el sendero sindical es una *posibilidad a explorar* con precaución: “pasa otra cosa, es que vas tejiendo y te destejen... y entonces un delegado podría ayudar a que no sea tan fácil ese proceso de destejer todo lo que vos trataste de construir. Pero no es cualquier delegado, hay que tener mucho cuidado en Comercio”, y también, “Parece que el matoneo de la empresa sólo se termina con un delegado adentro. Ahora del matoneo sindical no se qué decir”.



Fuente: <http://www.labrumaria.com.ar>



Fuente: <http://www.labrumaria.com.ar>



<http://www.anred.com.ar>



<http://www.anred.com.ar>



Fuente: <http://argentina.indymedia.org/>



<http://www.colectivonph.com.ar/>



Fuente: <http://www.labrumaria.com.ar>



Fuente: <http://argentina.indymedia.org/>



<http://www.colectivonph.com.ar/>

UNA NUEVA ORGANIZACION QUE RECLAMA POR LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Los precarizados

Son trabajadores sin obra social, vacaciones ni aguinaldo y están por fuera de los convenios colectivos. Son encuestadores, operadores telefónicos, costureros, docentes de institutos privados, contratados o pasantes que han quedado perpetuados en esa condición. Se organizaron y formaron una coordinadora.

Por Laura Vales

A fines del año pasado, un grupo de estudiantes de las facultades de Filosofía y Letras y Ciencias Sociales de la UBA repartieron volantes en la calle y enviaron mails convocando a una jornada de debate sobre el trabajo precario. Más de cien personas respondieron a la invitación y llenaron el aula destinada al encuentro. Así nació la Coordinadora de Trabajadores Precarizados, una organización creada por fuera de las estructuras gremiales que hoy reúne a encuestadores, operadores telefónicos, pasantes, costureros, docentes de institutos privados y otros trabajadores a quienes les ha tocado el mal de esta época: ser considerado personal descartable.

Raquel tiene 25 años y es, junto a Roberto (21), vocera de la nueva agrupación. (En realidad no se llaman ni Raquel ni Roberto; los nombres con los que se presentan en las notas son falsos, para evitar ser despedidos. Tampoco quieren aparecer a cara descubierta en las fotos.)

*Entre nosotros hay situaciones heterogéneas. Algunos no somos reconocidos como trabajadores, como los pasantes, a otros no nos reconocen la relación de dependencia, como los contratados", dice Raquel. La



Los integrantes de la Coordinadora de Trabajadores Precarizados hicieron un "escrache" el 1o de mayo pasado. Por miedo a ser despedidos, no muestran sus rostros.

Fuente: <http://www.pagina12.com.ar>

CONCLUSIONES

El interrogante central que guió esta investigación es: ¿qué singularidades adopta la relación capital-trabajo en grandes empresas? En función del abordaje conceptual y empírico dicho interrogante es desagregado del siguiente modo: ¿qué dispositivos de control ejercita el capital como empresario individual con el objeto de garantizar la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo?, ¿qué prácticas de resistencia ejercitan los trabajadores para negar la transformación de tiempo del trabajador en tiempo de trabajo, y del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y, en tercer lugar, para afirmar una existencia colectiva diferente a la serial competitiva del orden mercantil y a la cooperativa antagónica del orden empresarial?, ¿qué modos de politización se construyen mediante las distintas formas de organización del trabajo como sujeto colectivo?, ¿cómo se expresa la forma sindical en cada una de esas experiencias organizativas?.

Retomando los ejes centrales de estos interrogantes nos proponemos, en primer lugar, recorrer la exposición previa destacando las figuras de trabajadores que se inscriben en la configuración específica de cada relación laboral estudiada. En segundo lugar, analizar las prácticas empresarias definidas en los dispositivos con el objeto de visibilizar los rasgos del conjunto laboral estudiado como ilustrativo de un segmento de la actividad de servicios. Este análisis se estructura a partir de la noción de precarización laboral, siguiendo los tres núcleos analíticos que fundamentan la relación laboral como relación de poder: tiempo, subjetividad y existencia colectiva. Por último, definimos las figuras de delegados y activistas laborales que se analizaron al desarrollar los modos de politización de organizaciones de trabajadores en los establecimientos empresarios.

Dispositivos empresarios y figuras del trabajo

La aplicación de la noción de dispositivo nos permitió, a lo largo de esta tesis, realizar dos ejercicios intelectivos; uno, dirigido a captar la *multiplicidad* de prácticas de control que se ensayan en los establecimientos empresarios, otro, ocupado en definir una *singularidad*, las “intencionalidades no subjetivas” para decirlo como Foucault, las

líneas de fuerza en las cuales se inscriben esas prácticas para plasmar una significación que las excede.

El abordaje de la relación laboral en empresas de la gran distribución y de call centers tercerizados offshore, nos llevó a definir tres modos singulares de afectar la relación capital-trabajo en establecimientos empresarios: la exaltación de la debilidad del trabajo, el destierro de la alteridad y la esquilmación inmediata. Cada uno de ellos se ejercita a través de un conjunto de prácticas que dotan de materialidad a los dispositivos y nos permiten palpar un transcurrir de la cotidianeidad laboral.

Por otra parte, las características de este grupo de empresas: grandes empresas, del sector servicios, con fuerte presencia de trabajadores jóvenes, con crecimientos exponenciales en tiempos específicos del neoliberalismo, con una estructura sindical común que agrupa a sus trabajadores bajo una misma representación, con alta concentración de trabajadores en un establecimiento; también nos permiten sugerir que los hallazgos a los que referimos caracterizan y definen las experiencias laborales de un segmento importante de la población joven asalariada. Ese segmento es el que durante buena parte de los años noventa fue señalado como privilegiado, el del empleo registrado. Supermercados y call centers se han constituido en empresas que “brindan” una oportunidad de emplearse, muchas veces la primera, a trabajadores que provienen de sectores sociales diferentes. Por ello, las configuraciones que adoptan las relaciones laborales tienen muchas veces la potencialidad de lo fundacional.

¿Cómo se logra la reproducción de la relación capital-trabajo a través de la exaltación de la debilidad del trabajo? Un conjunto de prácticas intervienen cotidianamente en los lugares de trabajo en base a los cuales fueron definidos los elementos del dispositivo: la distinción jerárquica, la subestimación, la extra-limitación de la autoridad, la visibilidad de un entorno externo amenazante, la inversión o distorsión de la figura del delegado sindical.

Dicha exaltación logra su mayor efectividad cuando involucra al trabajador como individuo. El dispositivo adquiere entonces una eficacia productiva. Produce la figura del “*trabajador-defectuoso*”. Este trabajador siente que la distinción exacerbada, ostentada entre el trabajador jerárquico y el de línea, es una evidencia más de su inferioridad laboral. La subestimación, elemento que opera, activando el señalamiento del error, su registro, las sanciones que acumule, se convierten en un recuerdo imborrable que atormenta los relatos y que se inscriben en su identidad como estigmas

de minusvalía laboral. Muchos trabajadores sufren sus “fichas rosas” llenas de errores. “Si tuviera menos errores, si fuera más rápido...”. Para estos trabajadores la distinción jerárquica es verdadera en el sentido que define la inferioridad propia y la superioridad ajena. El jerárquico para ellos es un “perdona vidas”, es quien los salva pese a su hacer defectuoso que siempre provoca problemas. Es por este motivo que la extra-limitación de la autoridad, elemento que definimos a partir de una multiplicidad de prácticas abusivas y también ilegales, tiende a ser convalidado y hasta reforzado por esta figura de trabajador. El trabajador busca formas de destacarse, entre ellas la disposición, la muestra de que se es capaz de cualquier cosa por revertir su historial de errores. Esta figura es inescindible de un contexto social amenazante. Como el de Rubén, el trabajador al que referimos en la introducción al ensayar una contextualización que visibilizara al individuo dentro de la historia y que, también, nos permitiera hallar la historia en el individuo⁴⁹⁶. Ese trabajador nos permite definir otro rasgo de la figura que analizamos. La exaltación de la debilidad del trabajador es la que también comprueba en las historias de sus padres, ambos sin trabajo. Como Rubén, la figura del trabajador defectuoso, sufre su propia experiencia, la de su familia, la de su ciudad. Y, sin embargo, la define individualmente; el problema es él. En el marco del dispositivo empresario de la cadena de supermercados Coto, ese contexto de amenaza es amplificado hacia adentro de las empresas y esta figura de trabajador transcurre como la de un desempleado en potencia.

Una segunda figura de trabajador que pudo ser definida en base al dispositivo de esta empresa es la del “trabajador impotentizado”, si nos permiten este término. Con esta idea queremos definir una eficacia diferente del dispositivo cuya productividad está debilitada y funciona mucho más como imposición de una relación de fuerzas descomunemente desfavorable. Así como al definir la figura del defectuoso dijimos que involucra al trabajador como individuo, aquí es más el trabajo como condición social de indefensión lo que funda la debilidad. La distinción jerárquica tiende a ser resignificada para *sospechar* la superioridad del jerárquico. Definimos una práctica de resistencia extendida consistente en el chiste y el rumor, cuyo resultado es la erosión de la autoridad jerárquica. La subestimación es señalada como una estrategia del jerárquico para “mantenerte a raya”. Las sanciones y el señalamiento de los errores son también demostración de la arbitrariedad en la que pueden incurrir sin costo alguno. En el

⁴⁹⁶ Ginzburg (2001).

mismo sentido, la extralimitación de la autoridad empresaria habilita un manto de sospecha sobre dos actores: el Estado y el Sindicato. Una trabajadora lo expresaba con claridad: “¿cómo podés ser un bicho tan grande y que nadie te vea?” La sensación que se respira en sus relatos es la de la pérdida profunda de credibilidad, una suerte de “acá está todo arreglado”. El elemento inversión de la figura del delegado es otra evidencia que se menciona en los relatos. El cliente, en especial en las sucursales ubicadas en barrios de alto poder adquisitivo, es parte del cuadro de impunidad. Realza la indefensión del trabajador “para ellos somos unos negritos”. Su realidad laboral es vivenciada como injusta pero sus prácticas son de adaptación en un mundo del trabajo en el cual “enfrentar las afrentas” equivale a perder aún más. Un ex-encargado decía “Coto no pierde nunca y nunca va a perder”.

El destierro de la alteridad, así definimos la singularidad del dispositivo de la empresa Wal Mart. Baudrillard afirma: “se habla de alienación; pero la peor de las alienaciones no es ser despojado por el otro sino estar despojado del otro”⁴⁹⁷. Retomando esta idea podemos definir la figura del “*trabajador despojado*” en este segundo sentido. Un trabajador, decíamos con Rolnik, ciego a las fuerzas de la alteridad, que vivencia un mundo uniforme, que no logra constatar las diferencias de condición, de situación entre el capital y el trabajo. Decíamos que el dispositivo de Wal Mart representa en el conjunto de empresas que aquí estudiamos, un extremo, un dispositivo en el cual se articulan con máxima intensidad los rasgos definidos: la unificación abstracta y la distinción múltiple, el control invisible, la cultura de una disposición permanente, barreras de entrada y puertas de salida, puertas abiertas para la circulación individual. Hemos referido largamente a las perspectivas del poder y la resistencia y dijimos que aún en sus polémicas y diferencias internas están signadas por el espectro de la “colonización del ser”. En la empresa Wal Mart encontramos una sofisticación del management que nos permite constatar puntos de contacto con aquellos debates. La fidelización, el sentirse parte, la disposición en base a un estado de ánimo de entusiasmo por pertenecer, las sonrisas interminables, el liderazgo servicial, los pines, la porra, el himno Wal Mart, que la “ley” de la empresa sea saludar a todo asociado que pase a menos de tres metros (¡es obligatorio saludarse!), son un conjunto de prácticas que se dirigen a dotar al trabajador de “un ser”, de una pertenencia, de un sentido de existencia social. Y el trabajador de Wal Mart, el que está allí adentro, el que

⁴⁹⁷ Baudrillard y Guillaume (2000).

permanece, es un trabajador cuya heterogeneidad parece residir sólo en las gradaciones de sonrisa.

También señalamos que el despojo del otro funciona a partir de la creación de figuras colectivas que otorgan otra consistencia al mundo. Hay una política de llenado, de reemplazo del mundo de las relaciones de fuerzas. Las puertas abiertas y el departamento de recursos humanos, el asociado y la gran familia, son espacios, figuras, prácticas sustitutas de unidad.

Por último, también existe un conjunto de políticas preventivas y discriminatorias, que se proponen abortar sistemáticamente cualquier indicio de asimetría o simplemente de dislocación de la uniformidad. Por eso el elemento “tipología de los sospechosos”. En la Argentina de desempleo desorbitante, el dispositivo se fortalecía a partir de una minuciosa política de selección de personal que, hurgando en las trayectorias de vida de los postulantes, definía con alta probabilidad una composición de saberes adecuada y congruente con el despojo de la alteridad.

En definitiva, lo que queremos sostener es que el “coaching ontológico” como pretensión del management no es autosuficiente, no crea por sí solo la figura del trabajador-despojado. Los modos de afectar la relación laboral no se circunscriben a la individualidad del ser sino, muy primordialmente, a un modo de hacer y concebir el conjunto, el colectivo. Casi en exceso hemos manifestado que el modo de existencia colectiva es una dimensión medular para la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. La organización sindical de Wal Mart Avellaneda nos muestra que las subjetividades ciegas a la alteridad del mundo, coexisten con prácticas represivas que se ponen de manifiesto toda vez que la diferencia pretende sedimentar en la cotidianeidad laboral. El dispositivo walmartiano, a diferencia del de la empresa Coto, no logra integrar ni coexistir con lo sindical. Por eso, mantener libre la empresa de sindicatos es una tarea de tiempo completo a la que deben entregarse con fervor los representantes de la empresa, tal como se afirma en el manual confidencial.

El tercer dispositivo abordado corresponde a un grupo de empresas de call center tercerizados. La esquilmación inmediata, como singularidad del dispositivo, toma cuerpo en un conjunto de elementos: infantilización del trabajador, ilegibilidades, tiempo estrujado y control extendido, trabajador frontón, colectivos de trabajo parcelados y perecientes. Al desarrollar este análisis definimos dos figuras de trabajador: el “*trabajador quemado*” y el “*trabajador distanciado*”. En el marco de la

temporalidad propia de la esquilmación inmediata ambas figuras son la resultante de la celeridad con la que estas empresas pretenden extraer plusvalor y apropiarse de la riqueza. Quiero decir que no hay intencionalidad en términos de crear trabajadores quemados sino desentendimiento de las consecuencias de la práctica esquilmadora.

El trabajador quemado es un trabajador afectado en su salud psíquica y/o física por una actividad que lo estruja, que lo pone a “resolver problemas” que no comprende y que en muchos casos no podrá resolver, que ya no puede sostener mentiras ni rebotar las quejas, los gritos y, a veces, las descalificaciones racistas de los clientes que llaman desde otros países porque esas llamadas impactan en su estado de ánimo y en su salud. No pueden sobrevivir a las disyuntivas insolubles entre “atender bien al cliente” y “despacharlo en el tiempo asignado”, no toleran ese control exhaustivo sobre su tiempo. Son trabajadores que suelen contar que toman medicamentos de manera permanente para poder resistir la jornada de trabajo. Que su día fuera del call queda signado por el día dentro del call: están irritables, cansados, alienados, como un vegetal, aturdidos, angustiados. Sufren afecciones de distinto tipo, la más nombrada es el “burn-out”. Por la frecuencia con la que ocurre es casi un símbolo en las gráficas de humor y crítica que adjuntamos al capítulo 5: un trabajador de call con un taladro agujereando su cabeza y la salida de monedas. Son trabajadores que se van del call en el marco de esa rotación acelerada a la que referimos por medio del elemento: colectivos parcelados y perecientes. Pese a la vivencia traumática de esta experiencia laboral, me animo a decir que ella no resulta tan determinante de su identidad como trabajador. Es más bien, la alteración profunda de su estado de ánimo y, luego de su renuncia, un mal recuerdo. Es un trabajador que, por su pertenencia social y el momento en que estudiamos el dispositivo (entre 2006 y 2008⁴⁹⁸), sabe que la salida es una alternativa a su alcance, estará de paso. Una brecha entre vivencia y subjetividad puede preservar su mundo íntimo, la valoración de sí mismo. También es importante destacar que la “alta rotación” entre trabajos que sólo ofrecen “malas vivencias” habilita la salida pero no ofrece más que alternativas similares. Por ello una incertidumbre puede percibirse en ambas figuras: ¿algún día podremos salir del tipo de trabajo de call center?

El trabajador distanciado ha preservado su salud bloqueando su sensibilidad durante el tiempo de call. Como narra Meradi, ha logrado definir que “es el televisor de la señora o su cabeza”. Las contradicciones del sistema call están hechas para no

⁴⁹⁸ Me refiero a la disminución de los niveles de desempleo.

resolverse aunque se ejercite una apariencia contraria, aunque un doblepensar se imponga sobre el trabajador. Por eso esta figura intenta neutralizar su estado de ánimo, adormecer sus sentidos, evitar una escucha activa que lo comprometa con el cliente. Trata de rebotar pero evitando la marca del impacto. “Te tiene que resbalar todo, si no perdiste”. Una tarea de distanciamiento que lleva a los trabajadores a protegerse al costo de la negación de sí mismos. Principalmente, el trabajador dirige su indiferencia hacia el cliente, es allí donde esta repercute con mayor fuerza en el marco de una jornada que se sucede en la atención de una llamada tras otra. Su esfuerzo está puesto en evitar las penalidades más lesivas para su salario, en el marco de un dispositivo que posibilita un control extendido. Sin embargo, este distanciamiento involucra el vínculo del trabajador con la empresa y, además, en muchos casos este es un distanciamiento activo en base al cual proliferan, molecularmente y anónimos, una variedad de cuestionamientos que evidencian, descubren y burlan las trampas del sistema call center. En la medida en que estos cuestionamientos se esparcen y logran un tráfico denso en páginas de Internet, foros de discusión, blogs, etc., y que los testimonios de trabajadores de call se replican en suplementos de diarios y en revistas de amplia circulación⁴⁹⁹, hay también una capacidad de responsabilizar al formato empresario por los problemas que individualmente sufren los trabajadores. Una externalización de la interioridad, como analizamos con Fleming y Spicer, posibilita el ejercicio de resistencias. Esta socialización actúa como reaseguro de la brecha entre vivencia y subjetividad que, como decíamos anteriormente, permite al trabajador no comprometer tanto, pese a todo, la valoración de sí mismo. También la oportunidad de crear significados compartidos como sustrato de “espontáneos” cuelgues de vincha, sistematización de luchas por el tiempo y creación de organizaciones de activistas.

La precarización del trabajo

*“Si el trabajo precario está de moda... pongamos de moda la
¡ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES YA!”⁵⁰⁰*

⁴⁹⁹ Por ejemplo, en 2007 tuvo mucha circulación una nota periodística que narraba día a día, un mes de trabajo en un call center. Una suerte de “diario del call”. La misma se publicó en la revista *Rolling Stone*.

⁵⁰⁰ Carteles de la Caravana contra la Precarización.

La precarización es una noción que contiene el doble movimiento de descomposición y recomposición del colectivo de trabajo. La primera condición de la recomposición es su propio uso desplazando el de flexibilidad. Es una palabra que nace de la disputa cognitiva por definir el significado de la realidad laboral.

La nueva realidad laboral puede ser concebida como una singularidad múltiple aludiendo a la idea de las mil caras de la precarización. Permite reconstruir un trayecto hecho de lucha política: desencantar la flexibilización, reclasificar el orden laboral, constatar la intensificación de la asimetría, es decir, visibilizar los modos de la descomposición y definir una iluminación general como ejercicio de recomposición.

Como lo afirma Bourdieu “la precariedad está en todas partes” modelando desde mediados de los años setenta la relación capital-trabajo, iluminando con intensidades múltiples el trabajo como sujeto activo.

Aquí hemos estudiado un conjunto de grandes empresas, nacionales y multinacionales, hemos podido mirar de cerca la multiplicidad de prácticas empresarias y de trabajadores que definen determinadas configuraciones de la relación capital-trabajo. Al desarrollar el fundamento de esta relación fueron identificados tres núcleos significativos para la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo: tiempo, subjetividad y existencia colectiva. Trabajamos sobre ellos para analizar las resistencias. Propongo, ahora, pensar las prácticas empresarias en base a esos campos de afectación para definir las formas de operar de la precarización en este conjunto laboral.⁵⁰¹

Con relación al *tiempo* señalamos, siguiendo a Offe, el debilitamiento de la función garantizadora del estándar del tiempo de trabajo normal. En las empresas estudiadas, el tiempo se convierte en una variable para la optimización de costos y de ajuste a la demanda dada la simultaneidad que adquiere el acto de producción e intercambio. Se acrecienta la brecha entre *tiempo disponible* para el trabajo y *tiempo trabajado*. Esto puede producirse por el aumento del primero y/o la reducción del segundo. Los horarios y días de trabajo rotativos son una primer y muy frecuente forma de acrecentar esa brecha. Una segunda forma surge con diversificación de la duración de las jornadas de trabajo del plantel de personal. Es frecuente entre las empresas

⁵⁰¹ Para definir rasgos que caracterizan, ya no a cada empresa en particular, sino a un conjunto de empresas grandes, del sector servicios, en crecimiento y expansión, con fuerte presencia de trabajadores jóvenes y cuyos empleados están enmarcados en las estructuras sindicales de empleados de comercio.

supermercadistas la reducción relativa de los contratos de 48 horas semanales. Utilizan en su reemplazo contratos de 24 y 32 horas semanales que extienden pagando idéntico valor horario de acuerdo a las necesidades variables de la empresa. En el caso de la empresa Coto vimos, además, que esa extensión eludía el pago correspondiente utilizando el mecanismo de la compensación. Un tercer ejemplo, es el del fraccionamiento de la jornada de trabajo de los cajeros de 48 horas semanales.

Una segunda forma surge de la diferencia entre *tiempo trabajado* y *tiempo remunerado*. Esta diferencia se consolida, como vimos al analizar el caso de los call centers, a través de mecanismos tales como el pago del tiempo de logueo y no del tiempo de presencia en la empresa. El trabajador entra a la empresa, espera el ascensor, anuncia su llegada al supervisor quien, supongamos, demora en asignarle una máquina, en darle una vincha, activa los programas que requiere para la atención de llamadas y se loguea. Esa fracción de tiempo no la pagan muchas empresas de call center. También se produce otro desfase cuando parte de la remuneración queda supeditada a estándares variables (comisiones por ventas, por promedios de tiempo de llamada, por “incidentes” resueltos).

La tercera es aquella que caracterizamos al definir la transformación de la fuerza de trabajo, en tanto tiempo comprado, en *trabajo efectivo*. Esta transformación, además de apelar a las distintas formas de control definidas (en las combinaciones estudiadas visible, verificable, invisible, etc.), se vale de la figura del cliente. Este rasgo caracteriza también a las empresas del sector servicios, ya que dicha figura media con su presencia y demanda esa transformación. La fila de clientes que se acumulan en las cajas o puestos de venta del supermercado, las llamadas de clientes en los call centers.

Con relación a la *subjetividad* dijimos que cuando el acto de producción es, total o parcialmente, una *relación social* (la atención de clientes), la subjetividad del trabajador adquiere una enorme gravitación para el capital. Por este motivo también se encuentra *más expuesta* a las características que adquiere esa relación. Cuando las empresas funcionan como estructuras de rebote de los clientes, el lugar del impacto es el trabajador, receptor de quejas, maltratos y problemas irresolubles. Referimos largamente a ello al analizar los call centers pero también al definir algunas de las estrategias de venta de la empresa Coto. Un segundo abordaje se relaciona con las *formas de ligar al trabajador con la empresa*. Las perspectivas del poder y la resistencia, dijimos, centran su atención en las políticas tendientes a afectar el ser,

fidelizar al trabajador, modelar su carácter, su ánimo, sus valores, etc. Constatamos la importancia de estos debates, en especial, al estudiar el dispositivo de la empresa Wal Mart (por ejemplo, al definir el elemento cultura de una disposición permanente) y, aunque de menor eficacia, al referir a la infantilización del trabajador en los call centers. También desarrollamos en el dispositivo de la empresa Coto un modo de afectar la subjetividad del trabajador a partir de una política sistemática de señalamiento de errores cuyo objetivo, dijimos, consiste en debilitar la valoración del sí mismo y, de esta forma, aumentar la sensación de dependencia del trabajador respecto de la empresa.

Por último, en relación con la dimensión “existencia colectiva” podemos definir cuatro formas fundamentales: 1) la *fragmentación y desvanecimiento del colectivo de trabajadores*: coexistencia en un mismo establecimiento de fragmentos diferenciados (estables, eventuales, tercerizados, pasantes, como una de las formas más efectivas de fragmentación) y una alta rotación que implica el desvanecimiento acelerado de la composición del colectivo, 2) la *fragmentación del capital*: cuando se desdobra o se vuelve inasible la alteridad (las casas matrices y las subsidiarias, las empresas contratantes y las usuarias, las distintas razones sociales de una misma empresa), 3) la creación de *figuras colectivas* que desconocen los quiénes de la relación y su asimetría: a través de la clasificación para referir al trabajador (asociado, agente) o de clasificaciones uniformes para referir al conjunto de la empresa (gran familia, team, etc.), 4) la *represión de existencias colectivas alternativas*: a través de la discriminación preventiva en la selección de personal, los despidos a militantes y activistas o garantizando la inversión, distorsión, debilitamiento o ausencia total de la representación sindical.⁵⁰²

La precarización del trabajo adquiere en el conjunto estudiado estas especificidades y esta complejidad. Por ello también crea nuevas formas de resistencia, organización, politización y lucha. En el apartado que sigue referimos parcialmente a ellas al analizar las figuras de delegados de Wal Mart Avellaneda y de activistas de organizaciones clandestinas de call centers.

⁵⁰² Las formas de afectar la existencia colectiva se sustentan en la transformación de la serialidad competitiva del orden mercantil en cooperación antagónica en el orden fabril, según desarrollamos en el capítulo 5. Por este motivo no son ajenas al análisis (aunque aquí no volvamos sobre ello), las prácticas que modifican las formas de existencia del orden mercantil. Dijimos que el desempleo muy elevado, por ejemplo, adquirió diversas funcionalidades en los distintos dispositivos estudiados.

El Sindicato de Empleados de Comercio y las figuras de delegados y activistas

A lo largo de la presente investigación nuestro análisis sobre las estructuras sindicales giró en torno a sus modos de presencia en los establecimientos de las empresas estudiadas.

Podemos sintetizar las formas de “hacer sindicato” en las empresas del siguiente modo: 1) *Ausencia de representación*: establecimientos que cumpliendo con los requisitos legales que habilitan la representación sindical no tienen delegados sindicales, 2) *Sub-representación*: menor cantidad de delegados elegidos que los que autoriza la legislación actual por cantidad de trabajadores y turnos, 3) *Representantes ausentes*: establecimientos que han elegido delegados sindicales que asisten muy poco al lugar de trabajo y/o que, cuando asisten, se mantienen en espacios alejados de los que concentran a los trabajadores de línea, 4) *Retirada de la representación*: un permanente desgajamiento de los segmentos de trabajadores convencionales y representables por el sindicato como los trabajadores eventuales, tercerizados, y “fuera de convenio” ocurre sin registro de fricción, 5) *Presencia confinada en el establecimiento*: la eliminación en los estatutos sindicales de figuras institucionales que otorguen capacidad de deliberación y decisión a los delegados de establecimiento conlleva a una existencia compartimentada y propensa a un ordenamiento vertical de la vida sindical.

En la segunda parte de la tesis abordamos tres modos de politización de organizaciones de trabajadores. En primer lugar, nos referimos al cuerpo de delegados de establecimiento más grande del Sindicato de Comercio: el de “Coto Capital”. Definimos esta forma de hacer sindicato en la empresa como de “despolitización radical” del lugar de trabajo a partir de un conjunto de rasgos y prácticas específicas: una ideología de comunidad de intereses basada en el derrame, una centralidad dialoguista, un desplazamiento del alter de la relación desde el empresariado al “subalterno organizado” que dijimos caracteriza al sindicalismo como grupo de interés. Por eso también la “metáfora de la casa”, tan presente en los testimonios, según la cual no se podía asumir la representación de los desocupados o trabajadores en negro mientras no se lograra representar bien a “los propios”. Esa declaración de extranjería es acompañada de un fuerte rechazo al “piquetero” en tanto figura del subalterno organizado que ubican como rival de sus intereses. Dicha figura excede a los desocupados para involucrar cualquier accionar que vuelva a situar el conflicto abierto como dinámica de la política y al empresariado como alter de la relación. En los casos

de excepción en los que se apela al conflicto se crean movilizaciones que pueden suceder en los establecimientos empresariales pero externas a los trabajadores. Delegados del establecimiento y dirigentes y funcionarios del sindicato se ponen de acuerdo para la manifestación de fuerza.

En el marco de este análisis definimos dos figuras predominantes de delegados presentes: el *delegado gestor* y el *delegado co-gestor*. Ambas figuras socializadas en los rasgos recién mencionados. El primero, circunscribe su representación a la gestión de la provisión de servicios al afiliado, su rutina es de tramitaciones y su vínculo más frecuente con el sindicato está supeditado a estas cuestiones: turnos, recetas, pañales, pases para el club, afiliación al sindicato y a la obra social, y también, campeonatos deportivos. En estos casos en los que la lógica privatista de la acción monopoliza el significado del sindicalismo en la empresa, el representado es el “compañero afiliado”. En este sentido, la *representación se encoge aún más*: de hecho, tampoco son los trabajadores *convencionados* los representados sino *sólo los afiliados*. En muchos casos estas figuras tienen una presencia fuerte en la sucursal, dotan sus funciones de un sentido de compromiso porque aseguran “lo social a los compañeros” y piensan que, de tenerlas, las falencias del sindicato consisten en no poder dar más beneficios, más servicios. Una variante de esta falencia tiende a enfatizar más la eficiencia del sindicato para la provisión de servicios destacando que la misma no debe ser un valor exclusivo de las empresas. Es un discurso más tamizado por la modernización y la globalización. La temporalidad del gestor está marcada por la rutina ordinaria de tramitación, todo lo que la excede es percibido como ajeno a sus competencias y por ello allí asumen la función de transmisores de información al sindicato. Suelen constituir vínculos afectivos con muchos trabajadores y oficiar de escuchas y consejeros en problemas que exceden el marco laboral. Es más raro que este tipo de delegado tenga opiniones definidas sobre cuestiones relativas al mundo sindical y laboral (la negociación colectiva, el modelo de relaciones sindicales, las paritarias, las condiciones de trabajo, etc.) y, mucho más aún, que perciba que son cuestiones que atañen a su función.

El delegado co-gestor es un mediador entre el empresario y cada trabajador. Sin embargo, es un mediador imbuido en la ideología del derrame, en la centralidad dialoguista, en la aversión al conflicto y al conflictivo, y en algunos casos, registra desempeños como personal jerárquico en la empresa antes de ser elegido delegado. Por ello no es un “mediador neutral” sino que ejercita una *representación dual* que las más

de las veces desemboca en la de “representante condescendiente” de la empresa. En esos casos, aconseja a los trabajadores cumplir con sus obligaciones laborales y reitera que ellos tienen derechos pero también obligaciones. Se cuentan numerosas anécdotas en las cuales, para ilustrar su gravitación en el lugar de trabajo, se filtra su participación en decisiones de reducción de personal. La respuesta saturada frente a cualquier condición de trabajo cuestionable es del tipo: “falencias hay en todos lados” y “es la realidad”. El co-gestor no se desentiende de la rutina de tramitaciones que definimos anteriormente. También, tiene una presencia fuerte en el establecimiento empresario y hace del “estar” un valor de su acción gremial.

Al analizar el caso de los delegados de Wal Mart Avellaneda fuimos definiendo cómo en el proceso de confrontación doble (con la empresa y el sindicato) se fue gestando un sentido en torno a la figura de delegado. Inicialmente, el mismo se construía en contraposición a las figuras de delegados “tradicionales” del sindicato: el “delegado saca-turno” y el “delegado buchón que trabaja para la complicidad entre empresa y sindicato”. Posteriormente, distinguimos dos figuras de delegado: *el veedor/inspector* y *el abogado del colectivo*. El primero es el que transita los establecimientos con “las leyes bajo el brazo” constatando su cumplimiento. Su función se restringe a una verificación de los derechos individuales del trabajo y, por lo general, a aquella legislación que define con precisión el derecho, es decir que resulta contrastable. A diferencia del co-gestor, este delegado no interviene respecto de las obligaciones de los trabajadores sino sólo por sus derechos. Brega por ese cumplimiento y su esfera de acción es la individual. Representa, en este sentido, al “empleado” más que al trabajador colectivo. Su horizonte de acción no suele incluir la transformación sino más bien el respeto a un orden legal que siempre es más ventajoso para el trabajador que el orden de hecho que enfrenta en el terreno empresario.

“El delegado es como un abogado, te defiende siempre tengas razón o no”. Es una afirmación que construyeron los delegados junto a otros militantes de la sucursal. La mantenemos en su literalidad y definimos sus características en base al conjunto de prácticas que estudiamos al analizar esta experiencia organizativa. En primer lugar, uno de los sentidos de la defensa involucra la figura del veedor y el significado que mencionamos. Los delegados de Wal Mart han hecho de las inspecciones una práctica regular de lucha por la defensa de las condiciones de trabajo. En este sentido ejercitan la representación del empleado en esa dimensión individual. Sin embargo, estos delegados

realizan otro conjunto de prácticas, traccionadas por un horizonte de cambio, que involucra al trabajador como sujeto colectivo. Quieren expandir la politización y generar movilización interna en el lugar de trabajo, crear la jerga que nombre la alteridad empresaria, hilvanar apoyos entre los trabajadores de apariencia diferente para el sostenimiento de reivindicaciones. El cambio adopta dos direcciones: el de las condiciones de trabajo pero también el de la institucionalidad sindical. “Este cuerpo de delegados no pide permiso” dicen los delegados para cuestionar la verticalidad de las decisiones y dotar de capacidad resolutive la representación que ejercen frente a los trabajadores de su sucursal.

Su debilidad reside en esta doble confrontación. Su cotidianeidad como delegados está signada por la amenaza de *expulsión*, declarada, de la empresa y el sindicato. Lo que los lleva a sostener una actividad intensa de búsqueda de apoyos en otras instituciones y organizaciones que no cuentan con competencia suficiente ni “resortes” efectivos para defenderlos. Situación que los lleva a sobreactuar pertenencias que exceden el plano sindical y desgastan el apoyo de los trabajadores de la sucursal.

El conflicto intra-sindical que ilustramos a partir de este caso, cuya forma se replica en otros casos de confrontación entre bases y cúpulas, enfrenta una y otra vez organizaciones “diminutas” con las sedimentadas y garantidas estructuras cupulares de los sindicatos. Posiblemente, la mayor eficacia de estas últimas reside en la capacidad para ceñir los esfuerzos de confrontación de los delegados al movimiento de confrontación vertical con el objeto de evitar la articulación entre las bases aisladas, por ejemplo, entre las comisiones internas. Sin una articulación entre las organizaciones de base que logre garantizarles una institucionalidad reconocida en la vida de los sindicatos, es decir que modifique la forma sindical, resulta difícil avanzar en la politización de los lugares de trabajo y en el sostenimiento y multiplicación de estas figuras de delegados. Por eso titulamos el capítulo sobre los delegados de Wal Mart Avellaneda como una *politización cercada*, intentando ilustrar la potencialidad y el límite de esta experiencia.

En el último capítulo analizamos un conjunto de organizaciones clandestinas. Se constituyeron en el marco de la versión “totalmente ausente” de lo sindical en los lugares de trabajo. Definimos dos figuras de activismo que llamamos *activista tradicional* y *activista asambleario*. Nos ocupamos, en especial, del segundo. Reiteramos algunos de sus rasgos: los amalgamamientos y articulaciones de saberes y

condiciones (estudiante, trabajador), de organizaciones (culturales, artísticas, agencias alternativas de noticias, documentalistas, etc.), intercambios de experiencias históricas y transmisión inter-generacional. Dijimos que este activismo está tonalizado por las experiencias asamblearias de diciembre de 2001. Un modo de ensayar acción gremial con forma asamblearia en el suelo de disputas con el activismo tradicional que piensa el call en externidad como un espacio con potencial de conflicto que puede ser activado y concientizado. El activismo asambleario desanda algunos de los saberes partidarios (de las distintas variantes de la izquierda) para resignificar las formas de la militancia, la vinculación entre número y fuerza, la relación entre forma y contenido, el cuestionamiento a la construcción “punta de lanza”. Para este activismo la forma es constitutiva del contenido, por eso la importancia de la horizontalidad, de la asamblea y sus modos de tomar la palabra, de impedir las cristalizaciones de roles y la concentración de protagonismo en ciertas personas. El activista se preocupa por ensayar un modo distinto de militar, por expandir las formas de participación, por convocar sin “bajar línea”, pone sus esfuerzos en la politización molecular, en una entonación y un lenguaje que use la crítica de otras formas y que sume por contagio.

Una política de despido inmediato de quienes sean descubiertos en situación de “organización” llevó a reforzar la clandestinidad de estas organizaciones, por eso dijimos que el activismo asambleario es subterráneo, compartimentado, algo desconfiado, a veces se vuelve inaccesible. El activista asambleario externaliza la movilización porque no puede prestar su cara y su identidad ya que asume el riesgo de despido. También se moviliza con máscaras (las del playmóvil) que exponen la dualidad precaria: símbolo de unidad y de debilidad. La fragilidad de las organizaciones al interior de los call centers es tal que se crean coordinaciones con el objeto acompañar y sostener las distintas organizaciones, y también, de encontrar a los de apariencia diferente creando “espacios de mestizaje”⁵⁰³. Dada la intensa política de despidos y la alta rotación, sumada a la clandestinidad y la creación de coordinaciones, el activismo asambleario tiende a escindir lugar de trabajo y lugar de lucha. Luego de cierto tiempo, los activistas dejan de ser trabajadores por despidos y renuncias y la escisión se vuelve extrañamiento. Esta dinámica vuelve sus organizaciones *perecientes*. Las mismas sufren momentos de reflujo, sin embargo su *politización molecular* esparcida, garantiza también la creación de otras nuevas. Aún sin desaparecer, los logros de estas

⁵⁰³ Expresión del colectivo Precarias a la deriva.

organizaciones en términos de transformación de condiciones de trabajo son escasos. Algunos deslices, como la tendencia a renegar en exceso de las institucionalidades, funcionan como profecía auto-cumplida de fragilidad.

Una mirada sobre los delegados de Wal Mart Avellaneda y las organizaciones clandestinas de call center nos permite afirmar que: las resistencias en los lugares de trabajo involucran el plano de la existencia colectiva aún en empresas donde las singularidades que adopta la relación laboral parecen volverlas “imposibles”. Se ejercitan y esparcen críticas, resistencias subjetivas, organizaciones, formas de politizar las relaciones que se pretendían despojadas o infantilizadas. Es, en ambas, el lugar de trabajo el espacio privilegiado para inscribir los significados de las prácticas resistentes. En el caso de Wal Mart también para la emergencia de experiencias confrontativas en doble dirección. La fragilidad de estas experiencias vuelve imperativo renovar la institucionalidad que rige la vida interna de los sindicatos para crear o fortalecer articulaciones horizontales entre órganos de base que impidan el aislamiento de las luchas y la reproducción de pugnas internas que enfrenten acciones de serie con consolidadas estructuras cupulares.

ANEXO – CONTEXTO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que da lugar a este trabajo de tesis se inició en mayo de 2001 cuando, a partir del financiamiento del CONICET, inicié la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo planteando una investigación sobre las relaciones laborales en grandes cadenas de supermercados. En el proyecto inicial había definido estudiar tres empresas: Coto, Wal Mart y Carrefour. En esa selección resultaba significativo el origen diverso de los capitales de cada una de ellas: argentinos, estadounidenses y franceses, respectivamente. Lo cierto es que esta distinción perdió gravitación a medida que reformulaba mis preguntas de investigación y tenía oportunidad de intercambiar con colegas del área “Identidades y Representaciones en el mundo del trabajo” que dirigía Osvaldo Battistini en el CEIL-PIETTE, quien además sería luego mi director de tesis de maestría.

Al mismo tiempo, en el año 2001, inicié el trabajo de campo realizando una encuesta en los tres supermercados y numerosas entrevistas en profundidad. Las dificultades para realizar estas técnicas de recolección de datos, me llevaron a redimensionar el trabajo y decidir abarcar sólo dos de dichas empresas. Esas dificultades también se enmarcaban en la temporalidad propia de 2001, el miedo de los trabajadores a perder su empleo acrecentaba las sospechas y los recaudos ante cualquier tipo de exposición. La palabra no abundaba en esos años en los establecimientos empresarios. Pasaba horas en los predios de los supermercados para acercarme a las puertas de salida de personal en los horarios en que se concentraban los egresos, y las negativas de los trabajadores eran numerosas. Modifiqué y repasé varias veces las palabras de mi presentación. Por ejemplo erradiqué la de “investigación”. Evidentemente esa palabra incrementaba las sospechas, parecía asociarse con algo privado, secreto y que desembocaría en alguna denuncia que podría comprometer a los trabajadores. Había decidido abarcar además sucursales de distintos tamaños (supermercados, hipermercados) y, en especial, de distintos barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Un último obstáculo que me decidió a dejar de lado un caso se vinculó con las dificultades de financiamiento. En 2001 “el estipendio” de un becario había sido alcanzado por el recorte del 13% que el Gobierno de Fernando De La Rúa había definido para el conjunto de los empleados públicos. Recuerdo que entonces percibía alrededor de \$650 al mes.

Por lo dicho anteriormente, es que decidí mantener los dos casos “más puros” en el siguiente sentido: en plena etapa de fusiones entre empresas supermercadistas, Coto y Wal Mart se mantenían ajenas a este proceso. El abordaje de la relación entre capital y trabajo como relación de poder y la aplicación de la noción de dispositivo, hacían que resultara más productivo empíricamente el análisis de prácticas más decantadas, más vinculadas con los modos de ejercicio del poder de cada empresa que con los cambios de manos episódicos de dueños y socios.

La encuesta mencionada, definida en base a una muestra intencional de 82 casos⁵⁰⁴ fue utilizada, en especial, para definir algunas de las características más salientes de la población estudiada. Efectivamente, esas diferencias eran importantes en algunas cuestiones: respecto de las condiciones de trabajo, por ejemplo, Coto tenía una política de contratación de estabilidad con alta cantidad de trabajadores en período de prueba y una antigüedad en la empresa bastante menor a la de Wal Mart. En Wal Mart la reconstrucción de las trayectorias contractuales y una antigüedad algo mayor, nos permitió constatar un uso intensivo de lo que la Ley 24.013 llamó “modalidades de contratación promovidas” que eliminaban la estabilidad laboral y tenían descuentos o eliminaciones totales de los aportes patronales. Dada su derogación constatamos también un uso abusivo del contrato eventual con intermediación de agencias de empleo eventual. Esto podía ser comprobado a través de la observación en el piso de ventas ya que estos trabajadores tenían credenciales y chalecos que identificaban esa cuestión. En Coto los salarios eran más bajos y se incumplían cuestiones tales como el pago de horas extra. En Wal Mart había una diversidad mayor de jornadas laborales con una fuerte preponderancia de contratos de 24 horas semanales. En Wal Mart, la rotunda mayoría de los trabajadores referenciaba el Departamento de Recursos Humanos como espacio al que recurrían en caso de sufrir un problema laboral. En Coto estas respuestas se distribuían entre “abogado”, “delegados” y dicho departamento, además de un significativo “no sé”. Podríamos seguir contando diferencias respecto a otras condiciones y relaciones de trabajo. Pero lo que quiero destacar es cuán diferentes y hasta polares aparecían estas empresas de un mismo formato comercial, en un mismo recorte espacial (Ciudad de Buenos Aires), y con fuerte presencia de trabajadores jóvenes.

⁵⁰⁴ Realizada entre agosto y septiembre de 2001. Inicialmente la misma alcanzaba 120 casos pero involucrando a los trabajadores de Carrefour.

Si la encuesta perseguía un objetivo centralmente descriptivo de la población, las entrevistas en profundidad y la observación directa y participante, definieron centralmente la estrategia metodológica cualitativa de la investigación que acompaña este anexo. La encuesta, cuyos resultados presentamos en términos estadísticos en la Tesis de Maestría, aquí simplemente representan parte de los múltiples insumos que permitieron agudizar la mirada sin hacerlos intervenir directamente en el momento expositivo. Esos resultados fueron utilizados, en especial, para las redefiniciones de las guías de pautas de las entrevistas en profundidad y de las fichas de campo de las observaciones.

La Tesis de Maestría, cuya escritura se concentró durante el año 2004 y los primeros meses de 2005, analizó las configuraciones de la relación capital-trabajo en las dos cadenas de supermercados nombradas: Coto y Wal Mart. El abordaje de la relación capital-trabajo como relación de poder partía de la microfísica foucaultiana y se nutría, en especial, del debate sobre el pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control⁵⁰⁵. Esos recorridos azarosos de bibliografía (que comentamos en el capítulo 1) me llevaron, visto a la distancia, a exacerbar la importancia de ese debate para los casos y problemas de investigación abordados empíricamente.

En el año 2004 inicio el Doctorado en Ciencias Sociales (UNGS-IDES). Una posibilidad de acceder al núcleo de lecturas y debates de otras disciplinas como la historia, la antropología, la economía y las visitas a los clásicos de la sociología, resultó sumamente importante en mi proceso de formación ya que la maestría y también la especialización, se habían restringido a la problemática laboral. El grupo de compañeros que inició en el mismo año (muy diverso, en temas de investigación y disciplinas), los talleres de discusión de proyectos y avances de investigación, los docentes, los contenidos de las materias, fueron para mí una enorme oportunidad de aprendizaje y descubrimiento de miradas, autores y polémicas. También lo fue, el intercambio que pude mantener con Elizabeth Jelin quien entonces dirigía el doctorado y con Maristella Svampa, la directora de esta tesis.

Evitando excederme en esta presentación, quisiera puntualizar las definiciones que fui tomando para elaborar los objetivos y preguntas de esta tesis. Me proponía involucrar parte de los análisis de la tesis de maestría pero agregando nuevos casos de

⁵⁰⁵ Revisando a autores tales como Gilles Deleuze, Michael Hardt, Toni Negri, Santiago López Petit, Maurizio Lazzarato, entre otros.

estudio y, en especial, abonando empíricamente un debate sobre las resistencias laborales. La tesis de maestría había sido capturada por el clima de época, signado por la crisis de 2001. Ya hacia 2005, como narré en la introducción, se registran múltiples conflictos en los lugares de trabajo y prolifera la palabra de los trabajadores. Un debate teórico sobre la especificidad de la relación capital-trabajo como relación de poder, sobre los fundamentos de esa relación en función de esa especificidad que la analítica del poder foucaultiana me había hecho minusvalorar, la lectura de numerosos artículos que luego Ortner clasificó como de “romantización de las resistencias”; éste y otro conjunto de cuestiones, me definieron a profundizar sobre las resistencias y, en especial, a incorporar diferentes organizaciones de trabajadores en los establecimientos empresarios.

Finalmente, esta atmósfera de preocupaciones me lleva a incluir empresas de call center offshore y distintos casos de organizaciones de trabajadores en cada una de las empresas estudiadas. No me detengo en estas cuestiones ya que al vincularse más directamente con esta tesis han sido expuestas en las páginas precedentes.

Retomando la estrategia metodológica, la misma se ejercita a través de tres técnicas de investigación: la observación directa y participante, las entrevistas en profundidad y el análisis de fuentes secundarias que, desde 2005, se encontraban multiplicadas en formato de boletines, revistas, blogs, foros de discusión, volantes, informes, etc.

Realizamos un total de 98 entrevistas en profundidad a trabajadores, personal jerárquico, delegados y dirigentes sindicales, activistas laborales. La cantidad de entrevistas realizadas se definió siguiendo el criterio de la saturación teórica definido por los autores Glaser y Strauss⁵⁰⁶. Según dicho criterio, la recolección de información cesa cuando no es posible hallar ninguna información adicional.

Una cuestión que se mantiene a lo largo de toda la investigación es el temor de trabajadores, personal jerárquico y de la mayoría de los delegados y activistas a quedar “escrachados”. Por eso, es muy reiterado el pedido de mantener un total anonimato y la insistencia en que no diera a conocer datos que permitieran identificarlos. Por este motivo, decidí omitir toda información que eventualmente pudiera brindar elementos

⁵⁰⁶ Glaser y Strauss (1967)

identificatorios. Con excepción de los delegados de Wal Mart Avellaneda que quedan identificados en el propio estudio del caso y que han autorizado este trabajo.

Otra cuestión que quisiera poner de manifiesto es la decisión de haber mantenido el mismo corpus empírico para la reescritura de los capítulos (2 y 3) que contienen el análisis de los dispositivos de Coto y Wal Mart, respectivamente. En ambas empresas realicé algunas nuevas entrevistas en años posteriores que me permitieron constatar algunos cambios. En la empresa Coto, por ejemplo, las ilegalidades estaban reducidas: actualmente las horas extra se pagan y el fraccionamiento de la jornada de trabajo de los cajeros de 48 horas semanales ya no se utiliza. Los salarios han aumentado tras la intensificación de la negociación salarial y las diferencias entre empresas se han achicado. En Wal Mart encontramos que tras el “conflicto de Wal Mart Avellaneda” muchos establecimientos han elegido delegados sindicales, entre otros el del barrio Villa Pueyrredón, en el que basamos la investigación sobre el dispositivo empresario (capítulo 3).

Sin embargo decidí no actualizar dichos capítulos y mantenerlos en base a las fuentes recolectadas entre 2001 y 2004. Los altos niveles de desempleo y los rasgos que caracterizan ese tiempo tienden a acentuar la eficacia de los dispositivos y a ilustrar las formas en las que un contexto, que marca el origen de esta investigación, impacta sobre las relaciones sociales. Una vez tomada esta decisión, intenté incorporar y problematizar esos tiempos próximos pero extremos y su significación para el análisis propuesto.

En lo que sigue, definimos la información correspondiente a las técnicas metodológicas de cada uno de los casos estudiados.

Trabajo de Campo en la Empresa Coto

El trabajo de campo se realizó desde el año 2001 hasta el 2008, en sucursales de distintos barrios de la Ciudad de Buenos Aires.

Observaciones directas y participantes

A lo largo de toda la investigación se realizaron notas y fichas de campo en base a observaciones en distintas sucursales, horarios y puestos de trabajo.

Asimismo, asistí a dos movilizaciones organizadas por el SEC durante enero de 2007 frente al Ministerio de Trabajo de la Nación.

En febrero de 2007 presencié también una movilización organizada por delegados y dirigentes sindicales cuando, casualmente, me encontraba en la sucursal del Abasto haciendo unas compras. Las notas de campo de este acontecimiento también fueron utilizadas para el análisis sobre los modos de politización del cuerpo de delegados de Coto Capital.

En marzo de 2007, me encontraba recorriendo sucursales para tratar de localizar a los delegados de establecimientos y, en una de ellas ubicada en el barrio Paternal, encontré a Alfredo Coto realizando una visita sorpresiva al supermercado.

Entrevistas en profundidad

Realizamos entrevistas a trabajadores de línea, jerárquicos y delegados de establecimiento. En conjunto suman 37 entrevistas.

Las entrevistas a los trabajadores fueron realizadas en distintas sucursales ubicadas en los siguientes barrios: Almagro, Mataderos y Recoleta. Todos ellos ubicados en la Ciudad de Buenos Aires.

Los trabajadores fueron contactados en el supermercado y/o en las puertas de salida de personal.

No pudimos realizar entrevistas a personal jerárquico de la empresa a pesar de haber realizado múltiples intentos para concertarlas. En la mayoría de los casos, argumentaban que no estaban autorizados a brindar entrevistas ni información sobre su trabajo en la empresa.

Por ese motivo buscamos la forma de contactar ex-personal jerárquico de la empresa. Por intermedio de un conocido que trabajaba en un área abocada a la tramitación de seguros de desempleo del Ministerio de Trabajo de la Nación, nos pusimos en contacto con los tres jerárquicos que se consignan seguidamente.

El capítulo 2 se construye en base a las entrevistas 1-20 y 24 a 30 del Cuadro 1; y 1 y 2 del Cuadro 5.

El Capítulo 6 utiliza el conjunto de entrevistas pero se centra en las de delegados de establecimientos y dirigentes del SEC y la FAECyS.

EMPRESA COTO

TRABAJADORES, JERÁRQUICOS Y DELEGADOS DE ESTABLECIMIENTO.

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. -grupal)	Sucursal	Fecha de realización
1	Cadete	19	Varón	individual	Barrio Norte	Agosto de 2001
2	Cajero	20	Mujer	individual	Barrio Norte	Agosto de 2001
3	Cajero	23	Mujer	individual	Barrio Norte	Agosto de 2001
4	Cajero	25	Mujer	individual	Almagro	Agosto de 2001
5	Cajero	23	Varón	individual	Barrio Norte	Agosto de 2001
6	Cadete	22	Varón	individual	Mataderos	Agosto de 2004
7	Cadete	21	Varón	individual	Mataderos	Junio de 2004
8	Cadete	21	Varón	individual	Almagro	Junio de 2004
9	Cadete	19	Varón	individual	Barrio Norte	Junio de 2004
10	Cadete	22	Varón	individual	Barrio Norte	Junio de 2004
11	Cadete	20	Varón	individual	Barrio Norte	Junio de 2004
12	Repositor	20	Varón	individual	Mataderos	Junio de 2004
13	Repositor	18	Varón	individual	Almagro	Junio de 2004
14	Repositor	25	Varón	individual	Barrio Norte	Junio de 2004
15	Cajera	26	Mujer	individual	Barrio Norte	Mayo de 2004
16	Repositor	26	Varón	individual	Almagro	Mayo de 2004
17	Cajero	20	Varón	individual	Barrio Norte	Septiembre de 2001
18	Cajero	22	Mujer	individual	Almagro	Septiembre de 2001
19	Ex - encargado del sector lácteos	35	Varón	individual	(*)	Agosto de 2004
20	Ex - encargado del sector electrodomésticos	32	Varón	individual	(*)	Septiembre de 2004

21	Ex – encargado del sector de pescadería	35	Varón	individual	(*)	Marzo de 2006
22	Cajero	25	Varón	individual	Almagro	Agosto de 2007
23	Cajero	27	Varón	individual	Barracas	Junio de 2008

(*) Se omite información para evitar identificación de la persona

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. -grupal)	Antigüedad (como delegado)	Fecha de realización
24	Delegado de establecimiento	28	Varón	individual	4 años	Octubre de 2004
25	Delegado de establecimiento	26	Varón	individual	3 años	Octubre de 2004
26	Delegado de establecimiento	27	Mujer	individual	2 años	Octubre de 2004
27	Delegado de establecimiento	29	Mujer	individual	1 año	Noviembre de 2004
28	Delegado de establecimiento	32	Varón	individual	2 años	Noviembre de 2004
29	Delegado de establecimiento	27	Mujer	individual	3 y ½ años	Noviembre de 2004
30	Delegado de establecimiento	38	Varón	individual	1 año y 2 meses	Noviembre de 2004
31	Delegado de establecimiento	44	Varón	individual	2 años	Enero de 2007
32	Dos delegados de establecimiento	25 y 58	Varón	grupal	6 años	Enero de 2007
33	Delegado de establecimiento	35	Varón	individual	7 años	Marzo de 2007
34	Delegado de establecimiento	50	Varón	individual	4 años	Julio de 2006
35	Delegado de establecimiento	30	Varón	individual	7 años	Enero de 2007
36	Delegado de establecimiento	20	Varón	individual	4 meses	Julio de 2006
37	Delegado de establecimiento	24	Varón	individual	1 año	Junio de 2006

Análisis de fuentes secundarias

- Guía del empleado elaborada por la empresa.
- Entrevistas y declaraciones de Armando Cavaliere en diarios y programas televisivos.

Trabajo de Campo en Empresa Wal Mart

El trabajo de campo se realizó desde el 2001 hasta el 2008 en dos sucursales: la única sucursal que hasta 2008 tenía la empresa en Ciudad de Buenos Aires ubicada en el barrio de Villa Pueyrredón y en la sucursal ubicada en la localidad de Avellaneda de la provincia de Buenos Aires.

La decisión de incluir esta sucursal se relacionó con la existencia de una comisión interna en el establecimiento. Situación señalada por la dirigencia sindical como extraordinaria en una empresa con manifiesta política anti-sindical en el mundo.

El Capítulo 3 se realiza en base a fuentes correspondientes a la sucursal de la Ciudad de Buenos Aires. El Capítulo 7, si bien analiza el conjunto de la información, se basa centralmente en las fuentes recolectadas en la sucursal de Avellaneda.

Observaciones directas y participantes

A lo largo de toda la investigación se realizaron notas y fichas de campo en base a observaciones en las dos sucursales analizadas, en distintos horarios y puestos de trabajo.

Asimismo, realicé observación participante en un paro organizado por los delegados del establecimiento de Wal Mart Avellaneda en febrero de 2007.

En julio de 2007 asistí a la reunión convocada por la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados de la Nación en base a las denuncias públicas por despidos discriminatorios que se realizaron a esta empresa y que alcanzaron repercusión mediática. Fueron citadas las autoridades de la empresa, los delegados del establecimiento de Wal Mart Avellaneda y los trabajadores despedidos.

Entrevistas en profundidad

Realizamos un total de 27 entrevistas en profundidad a trabajadores de línea, jerárquicos y delegados de establecimiento.

Los trabajadores entrevistados fueron contactados en el piso de ventas o en la puerta de salida de personal.

La entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Wal Mart Avellaneda fue tramitada formalmente y concedida. Sin embargo, su corta duración y el carácter

expositivo que adoptó el Gerente no me permitieron encauzar la entrevista en base a la guía de pautas. Se trató de una suerte de réplica oral de la Guía del Asociado.

Contactamos dos ex-encargados de sector por intermedio de un conocido que trabajaba en un área abocada a la tramitación de seguros de desempleo del Ministerio de Trabajo de la Nación.

EMPRESA WAL MART

TRABAJADORES, JERÁRQUICOS Y DELEGADOS DE ESTABLECIMIENTO

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. - grupal)	Sucursal	Fecha de realización
1	Repositor	18	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Abril de 2001
2	Cajero	22	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Abril de 2001
3	Cajero	27	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Abril de 2001
4	Repositor	23	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Abril de 2001
5	Repositor	22	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
6	Cajero	23	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Abril de 2001
7	Repositor	23	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
8	Cajero	21	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
9	Cajero	20	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
10	Cajero	23	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
11	Greeter	52	Mujer	individual	Villa Pueyrredón	Mayo de 2001
12	Operario de depósito	26	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Septiembre de 2003
13	Cajero	25	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Septiembre de 2003
14	Empleado de mantenimiento	28	Varón	individual	Villa Pueyrredón	Septiembre de 2003

- Folletos y volantes elaborados por el cuerpo de delegados de Wal Mart Avellaneda.
- Documento “Actividad sindical del Movimiento Evita en Wal Mart Avellaneda”, elaborado por el cuerpo de delegados de Wal Mart Avellaneda.
- Boletín “Relegados” Nros. 1, 2 y 3, editado por el cuerpo de delegados de Wal Mart Avellaneda.
- Documento “Manual completo de informes 2006” del cuerpo de delegados de Wal Mart Avellaneda. El mismo contiene el detalle de: denuncias ante el INADI por discriminación gremial, notas enviadas al personal jerárquico de Wal Mart EEUU y al presidente de Wal Mart Argentina, mensajes a los trabajadores de la sucursal, informes sobre seguridad y salubridad, convocatorias a asambleas, y otros documentos.
- Informe presentado por del cuerpo de delegados de Wal Mart Avellaneda a la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados de la Nación con motivo del tratamiento de la situación de persecución sindical en la empresa, en la reunión de Comisión realizada el 11 de julio de 2007.

Documentos elaborados por Wal Mart:

- Informe presentado por la Empresa Wal Mart a la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados de la Nación con motivo del tratamiento de la situación de persecución sindical en la empresa, en la reunión de Comisión realizada el 11 de julio de 2007.
- Labor Relations and you at the Wal Mart distribution center. Manual confidencial dirigido al personal jerárquico de la empresa Wal Mart.
- Fundamentos del Liderazgo. Manual confidencial dirigido al personal jerárquico de la empresa Wal Mart Argentina.
- Guía del Asociado. Reglamento Interno. Principios Éticos. Wal Mart Argentina
- Revista dirigida a los empleados. Número 7. Wal Mart Argentina. Octubre de 1999.
- Revista dirigida a los empleados. Número 9. Wal Mart Argentina Diciembre de 1999.

Otros Documentos:

- Entrevista a Orlando Machado, Secretario General del SECLA, realizada por la agencia independiente de noticias ANSud. Disponible en <http://www.ansud.com>.
- Entrevista a Gustavo Córdoba, trabajador despedido por Wal Mart Avellaneda, realizada por la agencia independiente de noticias ANSud. Disponible en <http://www.ansud.com>.
- Proyecto de Resolución presentado en la Cámara de Diputados de la Nación referido a las denuncias por despidos discriminatorios en Wal Mart Argentina. Firmantes: Diputados Lozano, Tinnirello, Bisutti y González.
- Manual para Delegados Sindicales, elaborado por el Sindicato de Empleados de Comercio de Lanús y Avellaneda (SECLA).
- Boletín InfoSecla. Publicación Institucional del Sindicato de Empleados de Comercio de Lanús y Avellaneda (SECLA). Junio de 2006.

Trabajo de Campo en Empresas de Call Center Tercerizados

El trabajo de campo se realizó entre el 2006 y el 2008 en establecimientos de tres empresas: Teleperformance⁵⁰⁷, Qualfon⁵⁰⁸ y ActionLine⁵⁰⁹. Todos ellos ubicados en la Ciudad de Buenos Aires.

Observaciones directas y participantes

Realicé una visita breve a la empresa Teleperformance acompañada por una delegada sindical.

Realicé numerosas observaciones en asambleas, escraches, caravanas y encuentros, organizados por activistas de call centers. Tomé notas de esos encuentros en forma sistemática:

- Pre-Encuentro de trabajadores de call centers (InterC). Organizado por trabajadores y organizaciones presentes en distintos call centers de la ciudad de Buenos Aires. Realizado el 1 de marzo de 2008, en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.

⁵⁰⁷ Establecimientos de la empresa Teleperformance: Leandro N. Alem 896 y Hipólito Yrigoyen 2350. Ambos en Ciudad de Buenos Aires.

⁵⁰⁸ Qualfon: Av. Corrientes 569 - Ciudad de Buenos Aires.

⁵⁰⁹ Establecimientos de ActionLine: Arribeños 2740 y Viamonte 570, ambos en Ciudad de Buenos Aires.

- Encuentro de trabajadores de call centers (InterC). Organizado por trabajadores y organizaciones presentes en distintos call centers de la ciudad de Buenos Aires. Realizado el 15 de marzo de 2008, en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.
- Plenarios mensuales de la Coordinadora de Trabajadores Precarizados (CTP), entre octubre de 2006 y mayo de 2008⁵¹⁰.
- Stand contra la precarización del trabajo. Organizado por trabajadores de call centers, con teatralizaciones del grupo cultural Brazo Largo. Realizado en diciembre de 2006, en Florida y Diagonal Norte.
- Escrache al call center Teleperformance. Organizado por trabajadores de call junto con integrantes de la CTP con motivo de la intoxicación provocada a trabajadores y por diversos despidos. Realizado el 24/07/2007, en la puerta del edificio que la empresa había inaugurado para esa fecha en la calle Hipólito Yrigoyen.
- Escrache al call center Teleperformance. Organizado por trabajadores de call junto con integrantes de la CTP con motivo de diversos despidos a trabajadores. Realizado el 24/04/2008, en la puerta del edificio de la empresa en la calle Leandro N. Alem.
- Stand contra la precarización del trabajo. Organizado por trabajadores de call centers, con teatralizaciones del grupo cultural Brazo Largo. Realizado en diciembre de 2006, en Florida y Diagonal Norte.
- Caravana de Escraches contra la Precarización. Realizado a distintas empresas privadas y organismos públicos. Organizado por la Coordinadora de Trabajadores Precarizados (CTP). Realizado el 30/04/2007, en el centro de la Ciudad de Buenos Aires.
- Caravana contra la Precarización. Organizado por la CTP. Caravana que incluyó: la instalación de un Stand Precario en Florida y Diagonal Norte, la creación de un títere gigante llamado “Pulpopular” y una cabeza del playmóvil que identifica al trabajador precarizado; dicha caravana se extendió desde Diagonal Norte y Florida hasta el Ministerio de Trabajo de la Nación. Realizado el 30/04/2008, en las calles del centro de la Ciudad de Buenos Aires.

⁵¹⁰ Con excepción de los meses de agosto, septiembre y octubre de 2007.

- Taller “Vidas Precarizadas”. Organizado por la CTP en FLA. Realizado el 28 de julio de 2007.
- Taller “Organización, articulación y lucha de los/as trabajadores/as”. Organizado por la Coordinadora de Trabajadores Precarizados. Discusiones en torno a la articulación entre coordinaciones y espacios de base y la precarización como disputa política. Realizado el 29 de noviembre de 2007, en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA), sede Marcelo T. de Alvear.

Entrevistas en profundidad

Realizamos un total de 29 entrevistas en profundidad a trabajadores, ex-trabajadores, delegados sindicales y activistas.

La gran mayoría de las entrevistas a trabajadores fueron realizadas en las puertas de los establecimientos.

Los contactos con ex-trabajadores fueron realizados a través de los trabajadores entrevistados. Definí realizar algunas entrevistas a ex-trabajadores dada la intensa rotación de personal que registran estas empresas.

Los activistas fueron contactados en las actividades enumeradas en el apartado Observación directa y participante.

EMPRESAS DE CALL CENTER TERCERIZADOS

TRABAJADORES, DELEGADOS DE ESTABLECIMIENTO Y ACTIVISTAS

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. - grupal)	Condición (trabajador - ex-trabaj.)	Empresa	Fecha de realización
1	Teleoperador	26	Mujer	individual	Trabajador	Teleperformance	Diciembre de 2007
2	Teleoperador	25	Mujer	individual	Ex-Trabajador	Teleperformance	Febrero de 2008
3	Teleoperador	25	Mujer	individual	Trabajador	Teleperformance	Marzo de 2008
4	Teleoperador	23	Mujer	individual	Ex-Trabajador	Teleperformance	Marzo de 2008
5	Teleoperador	25	Mujer	individual	Trabajador	Teleperformance	Mayo de 2008
6	Teleoperador	23	Varón	individual	Ex-Trabajador	Teleperformance	Mayo de 2008
7	Teleoperador	24	Varón	individual	Trabajador	Qualfon	Junio de 2008

Anexo – Contexto de producción y trabajo de campo de la investigación

8	Agente	31	Varón	individual	Trabajador	Qualfon	Julio de 2008
9	Agente	22	Varón	individual	Trabajador	Qualfon	Julio de 2008
10	Teleoperador	27	Mujer	individual	Trabajador	ActionLine	Julio de 2008
11	Telemarketer	30	Mujer	individual	Trabajador	ActionLine	Julio de 2008
12	Teleoperador	26	Varón	individual	Trabajador	ActionLine	Julio de 2008
13	Asistente comercial	19	Varón	individual	Trabajador	ActionLine	Julio de 2008
14	Teleoperador	21	Mujer	individual	Trabajador	Teleperformance	Agosto de 2008
15	Teleoperador	21	Varón	individual	Trabajador	Teleperformance	Agosto de 2008

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. - grupal)	Organización	Fecha de realización
16	Doce activistas	Entre 22 y 28	Varones y Mujeres	grupal	Teleperforados, Telefónicos de Pie, La Chispa, Colgá la Vincha, Aeroalienados	Diciembre de 2006
17	Tres activistas	25, 23, 22	Mujer	grupal	Teleperforados	Enero de 2007
18	Dos activistas	25, 23	Mujer	grupal	Teleperforados	Enero de 2007
19	Activista	25	Mujer	individual	Telefónicos de Pie	Enero de 2008
20	Activista	27	Varón	individual	Teleperforados	Febrero de 2008
21	Activista	24	Mujer	individual	Qualquemados	Abril de 2008
22	Activista	26	Mujer	individual	Teleperforados	Junio de 2008
23	Dos activistas	Alrededor de 50	Varón y Mujer	grupal	Qualquemados	Julio de 2008
24	Activista	23	Mujer	individual	La Chispa	Julio de 2008
25	Activista	22	Varón	individual	La Chispa	Julio de 2008

Número	Cargo	Edad (años)	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. - grupal)	Empresa	Antigüedad (como delegado)	Fecha de realización
26	Delegado	24	Mujer	individual	Teleperformance	2 meses	Junio de 2008

27	Delegado	Más de 50	Mujer	individual	Cat Technologies	4 meses	Julio de 2008
28	Delegado (*)	22	Varón	individual	ICT	6 meses	Agosto de 2008
29	Dos delegados (*)	22, 25	Varón	grupala	ICT	6 meses	Agosto de 2008

(*) Integran la Agrupación de Empleados de Comercio por el Cambio Frente para la Victoria.

Análisis de Fuentes Secundarias

Boletines de Organizaciones de call centers y de la CTP:

- Boletín N° 1 de Teleperforados. Mayo de 2005.
- Boletín N° 2 de Teleperforados. Octubre de 2005.
- Boletín N° 3 de Teleperforados. Junio de 2006.
- Boletín de la Coordinadora de Trabajadores Precarizados (CTP).
- Ejemplares del Boletín bimensual “Colgá la vincha”, realizado por un grupo de trabajadores de call centers. A partir de agosto de 2006.
- Ejemplares del Boletín Toledo. Aeroalienados.

Blogs, foros y páginas de Internet de las organizaciones:

- Teleperforados. Organización de trabajadores del call center perteneciente a la empresa Teleperformance. Dirección: www.teleperforados.com.ar
- Qualquemados. Organización de trabajadores del call center perteneciente a la empresa Qualfon. Dirección: www.qualquemados.blogspot.com

Resúmenes de Encuentros Plenarios de la Coordinadora de Trabajadoras Precarizados:

- año 2007: 14 de abril, 16 de junio, 14 de julio, 18 de agosto, 15 de septiembre, 20 de octubre, 17 de noviembre, 15 de diciembre
- año 2008: 19 de enero, 16 de febrero, 15 de marzo, 19 de abril, 10 de mayo, 21 de junio, 16 de agosto

Otros materiales:

- Sentencias judiciales de primera y segunda instancia del caso D’Oliveira Amancay / ActionLine.

- Volantes, folletos, petitorios de las organizaciones de activistas.

Trabajo de Campo en SEC, SECLA y FAECyS

Entrevistas en profundidad

SINDICATO DE COMERCIO

CUADRO 4 - DIRIGENTES DEL SEC Y LA FAECyS

Número	Organización	Área	Sexo	Tipo de entrevista (indiv. - grupal)	Fecha de realización
1	FAECyS	Secretaría de Convenciones Colectivas	Varón	individual	Septiembre de 2004
2	FAECyS	Secretaría de Asuntos Laborales	Varón	individual	Septiembre de 2004
3	SEC	Secretario y Sub-Secretario de Organización y Secretario de Encuadramiento Sindical	Varón	grupal (*)	Junio de 2006
4	SEC	Secretario de Asuntos Gremiales (**)	Varón	individual	Agosto de 2008
5	SEC	Secretario de Prensa y Difusión (**)	Varón	individual	Agosto de 2008

(*) Reconstrucción de la entrevista en base a apuntes de las entrevistadoras, dado que los entrevistados no autorizaron la grabación.

(**) Ambos integran la Agrupación de Empleados de Comercio por el Cambio Frente para la Victoria.

Análisis de fuentes secundarias

Estatutos:

- SECLA: 1963, 1974, 1999, 2006
- SEC: 1954, 1983, 1988, 1999, 2007
- FAECyS: 1974, 1988, 1989, 1996, 2007
- Convenio Colectivo de Trabajo 130/75.
- Entrevistas a Orlando Machado y Armando Cavalieri en diarios e Internet.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Abal Medina, P. (1998): “La Mcdonalización del trabajo”, en *Cuarto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (Aset), 7 al 9 de noviembre de 1998, Buenos Aires.
- Abal Medina, P. (2004a): “Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Editorial Prometeo.
- Abal Medina, P. (2004b): “Reflexiones sobre el orden visual neoliberal y el acontecimiento piquetero en Argentina”, en Lenguita, P. y G. Galafassi, (comps.): *Nuevas prácticas políticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica*, Buenos Aires, Colección Insumisos Latinoamericanos, Libros en red, pp. 131-159.
- Abal Medina, P. (2005): *Las relaciones de poder entre capital y trabajo. Un estudio en grandes cadenas de supermercados*, Tesis de Maestría, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Abal Medina, P. (2006): *Dispositivos de poder en empresas. Un estudio de la relación capital-trabajo en grandes cadenas de supermercados*, Buenos Aires, CEIL-PIETTE CONICET.
- Abal Medina, P. (2007a): “El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 69, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 683-727.
- Abal Medina, P. (2007b): “La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal”, en *Revista Trabajo y Sociedad*, Número 9, Vol. VIII.
- Abal Medina, P: y Crivelli, K. (2001): “Los jóvenes en los espacios laborales: el silenciamiento de las reivindicaciones y la deconstrucción de lo colectivo”, en

- XXIII Congreso Latino Americano de Sociología (ALAS)*, 29 de octubre al 2 de noviembre, Antigua Guatemala (Guatemala).
- Abal Medina, P., Gorbán, D. y Battistini, O. (2002): “Asambleas: cuando el barrio resignifica la política”, en Battistini, O. (coord.): *La atmósfera incandescente. Escritos políticos sobre la Argentina movilizada*, Buenos Aires, Editorial Trabajo y Sociedad, pp. 123-140.
- Abal Medina, P., Arias, C., Crivelli, K. y Diana Menéndez, N. (2008): “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios”, en *Revista Estudios Latinoamericanos*, vol. 6, núm. 23, abril-junio, pp. 39-57, <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/elatina.htm>.
- Abu-Lughod, L. (1990): “The Romance of Resistance: Tracing Transformations of Power Through Bedouin Women”, en *American Ethnologist*, vol. 17, nº 1, pp. 41-55.
- Ackroyd, S. y Thompson, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*, Londres, Sage Publications.
- Adorno, T. (2003a): “Notas marginales sobre teoría y praxis”, en *Consignas*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Adorno, T. (2003b): “La educación después de Auschwitz”, en *Consignas*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Adorno, T. y Marcuse, H. (1999): “Adorno / Marcuse correspondence on the german student movement”, en *New Left Review*, 233, Londres.
- Agencia Desarrollo de Inversiones (2005): “Invertir en la Argentina. Call Centers”, Secretaría de Industria, Comercio y PyME del Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires
- Aguirre, P. (1973): “La reforma de la ley de asociaciones profesionales”, en *Pasado y Presente*, año IV (nueva serie), nº 2/3, julio-diciembre, Córdoba.
- Altamira, C. (2006): *Los marxismos de fin de siglo*, Buenos Aires, Editorial Biblos.

- Anderson, P. (1973): “Alcances y limitaciones de la acción sindical”, en VVAA., *Economía y política de la acción sindical*, Córdoba, Cuadernos de Pasado y Presente, pp. 57-73.
- Anderson, P. (1981): *Las antinomias de Antonio Gramsci. Estado y revolución en Occidente*, Barcelona, Fontamara.
- Aronson, R. (2004): *Camus y Sartre. La historia de una amistad y la disputa que le puso fin*, Valencia, Publicacions de la Universitat de València - Editorial Universidad de Granada.
- Baldamus, W. (1961): *Efficiency and Effort*, Londres, Tavistock Publications
- Battistini, O. (1999): “Los sindicatos en la Argentina”, en Lozano, C. (comp.): *El trabajo y la política en la Argentina de fin de siglo*, Buenos Aires, Eudeba.
- Battistini, O. (2001): “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo.
- Battistini, O. (2002a): “El sindicato ante las transformaciones de la empresa. Dos culturas contrapuestas”, *II Jornadas Patagónicas de Comunicación y Cultura*, 12 al 14 de septiembre, Centro de Estudios Patagónicos de Comunicación y Cultura - Universidad Nacional del Comahue, Gral. Roca (Río Negro).
- Battistini, O. (2002b): “La democracia constituida sobre la violencia”, en Battistini, O. (coord.): *La atmósfera incandescente. Escritos políticos sobre la Argentina movilizada*, Buenos Aires, Editorial Trabajo y Sociedad.
- Battistini, O. (2004a): “Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva”, en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Editorial Prometeo, pp. 23-44.
- Battistini, O. (2004b): “La clase obrera argentina. Desde un pasado venturoso a un presente sin porvenir” en *Revista Venezolana de Gerencia*, junio, Maracaibo.
- Battistini, O. y Wilkis, A. (2004): “De la familia Falcón a la familia Toyota” en Battistini, O. (comp.): *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en*

- el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Editorial Prometeo.
- Baudrillard, J. y Guillaume, M. (2000): *Figuras de la alteridad*, México, Taurus.
- Bensaïd, D. (2006): *Resistencias. Ensayo de topología general*, Buenos Aires, El Viejo Topo.
- Bin, G. et al. (1996): “Comercio minorista en el canal de autoselección”, en *Realidad Económica*, n° 143, pp. 43-75, Buenos Aires, IADE.
- Bitrán, R. (1994): *El Congreso de la Productividad. La reconversión económica durante el segundo gobierno peronista*, Buenos Aires, El Bloque Editorial.
- Boltanski, L y Chiapello, E. (2006): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Bourdieu, P. (1999a): *¿Qué significa hablar?*, Madrid, Akal Universitaria.
- Bourdieu, P. (1999b): *Meditaciones pascalianas*, Barcelona, Anagrama.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1981): “Structure and practice of the labour theory of value”, en *Review of Radical Political Economics*, vol. 12, nro. 4.
- Braverman, H. (1987): *Trabajo y Capital Monopolista*, México, Editorial Nuestro Tiempo.
- Brennan, J. (1992): “El clasismo y los obreros. El contexto fabril del “sindicalismo de liberación” en la industria automotriz cordobesa, 1970-1975”, en *Desarrollo Económico*, vol. 32, N° 125, Buenos Aires.
- Briski, N. (2005): *Norman Briski: de “Octubre” a “Brazo Largo”*: 30 años de teatro popular, Buenos Aires, Asociación Madres de Plaza de Mayo.
- Buci-Glucksmann, Ch. (1983): “The left and the crisis of the social state in Europe”, en *Thesis eleven*, vol. 7, núm. 1, pp. 20-41.
- Burawoy, M. (1981): “Terrains of contest: factory and state under capitalism and socialism”, en *Socialist Rev*, 58, pp. 83-126.

- Burawoy, M. (1989): *El consentimiento en la producción*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Busso, M. (2007): *Trabajadores informales en Argentina: ¿de la construcción de identidades colectivas a la constitución de organizaciones? Un estudio de la relación entre identificaciones sociales y organizaciones de trabajadores feriantes de la ciudad de La Plata, en los umbrales del siglo XXI*, Tesis doctoral en co-tutela no publicada, Universidad de Buenos Aires - Université de Provence (Aix-Marseille I), Argentina - Francia.
- Cacciari, M. (1993): “Racionalidad e irracionalidad en la crítica de los político en Deleuze y Foucault”, en Lecourt, D. et al.: *Disparen sobre Foucault*, Buenos Aires, Ediciones El cielo por asalto.
- Callaghan, G. y Thompson, P. (2001): “Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres”, en *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, nº 1, pp. 13-37.
- Carter, B. (1995): “A Growing Divide: Marxist Class Analysis and the Labour Process”, *Capital and Class*, 55, pp. 33-72.
- Castillo Mendoza, C. (1990): “Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión”, en *Sociología del Trabajo, Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, núm. 9, Madrid.
- Castillo Mendoza, C. (1991): “Estudio Introductorio”, en Gaudemar, J.P: *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, España, Ed. Trotta.
- Castoriadis, C. (2005): *Los dominios del hombre. Las encrucijadas del laberinto*, Barcelona, Editorial Gedisa.
- Castoriadis, C. (2008): *El pensamiento de Cornelius Castoriadis*, Ediciones Proyecto Revolucionario.
- Cavarozzi, M. (1984): *Sindicatos y política en Argentina*, Estudios Cedes N°6, Buenos Aires.
- Yellin, E. (2009): *Your Call Is (no that) Important to Us*, New York, Free Press.

- Ciccolella, P. (2000): “Distribución global y territorio. Modernización y concentración comercial en Argentina en los años noventa”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. II, núm. 7, pp. 459-496, México.
- Cifarelli, V. y Martínez, O. (2007): “La lucha en el lugar de trabajo”, en *VVAA: De eso no se habla*, Buenos Aires, Cuadernos del TEL.
- Colectivo ¿Quién Habla? (2006): *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, Buenos Aires, Tinta Limón Ediciones.
- Collinson, D. (2002): “Managing humour”, en *Journal of Management Studies*, nº 39, pp. 269-288.
- Colom, Y. R. y Salomone, A. (1998): “Las coordinadoras inter-fabriles de Capital Federal y Gran Buenos Aires, 1975-1976”, Debate en *Razón y Revolución*, Nº 4, otoño de 1998, reedición electrónica.
- Convergencia Documentos (2008) “Contact Centers”, documento número 73, julio, Buenos Aires.
- Cotarelo, M.C. y Fernández, F. (1997): “Lucha del movimiento obrero y crisis de la alianza peronista. Argentina, Junio-Julio de 1975 y Marzo de 1976”, Documento de Trabajo Nº 6, Programa de Investigación sobre el Movimiento de la Sociedad Argentina.
- Crivelli, K. (2007): *Devenir “bénéficiaire” du Programme “Jefes y Jefas de Hogar Desocupados” en Argentine. Des expériences multiples*, Mémoire de master 2 no publicada, École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), Paris, Francia.
- De Angelis, M. (2002): “Hayek, Bentham and the Global Work Machine: The Emergence of the Fractal-Panopticon”, en Dinerstein, A. y Neary, M. (eds.): *The labour debate: An investigation into the theory and reality of capitalist work*, Aldershot, U.K. and Burlington, Vt: Ashgat.
- de Certeau, M. (1996): *La invención de lo cotidiano. El arte de hacer*, Tomo I, Universidad Iberoamericana.

- De Palma, A. (1972): “La organización capitalista del trabajo en el capital de Marx”, en VVAA: *La división capitalista del trabajo*, Córdoba, Cuadernos de Pasado y Presente.
- Deetz, S. (1999): “Disciplinary Power in the modern corporation”, en Alvesson, y Willmott, H. (eds.): *Critical Management Studies*, Sage Publications.
- Del Bono, A. (2006): “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, en *Sociología del Trabajo*, nueva época, nº 56, pp. 3-31, Madrid.
- Del Bono, A. y Bulloni M. (2007): *Experiencias laborales y sentidos del trabajo. Los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación*, Documento de Trabajo Nº 42, CEIL-PETTE CONICET.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008): “Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”, en *Trabajo y Sociedad*, Nº 10, vol. IX, Otoño, Santiago del Estero.
- Delbridge, R., Turnbull, P. y Wilkinson B. (1992): “Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes”, en *New Technology, Work and Environment*, Vol. 7.
- Deleuze, G. (1987): *Foucault*, Barcelona, Paidós.
- Deleuze, G. (1990): “¿Qué es un dispositivo?”, en *Michel Foucault, filósofo*, Barcelona, Gedisa.
- Deleuze, G. (1991): “Posdata sobre las sociedades de control”, en Ferrer C. (comp.), *El lenguaje literario*, Tº 2, Montevideo, Ed. Nordan.
- Di Tella, T. (1983): *Política y clase obrera*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Diana Menéndez, N. (2007): *La representación sindical en el Estado: los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN)*, Tesis de maestría no publicada, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

- Dombois, R. y Pries, L. (2000): *Relaciones Laborales*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad.
- Drummond, H. (1998): “Go and Say, ‘We’re shutting’: Ju-Jutson as a metaphor for analyzing resistance”, en *Human Relations*, Vol. 51, No. 6.
- Edwards, P. K. y Scullion, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, R. (1979): *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, Estados Unidos, Basic Books.
- Edwards, R. (1983): “Conflicto y control en el lugar de trabajo”, en Toharia, L. (comp): *Mercado de trabajo. Teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza.
- Engels, F. (1974): *La situación de la clase obrera en Inglaterra*, Buenos Aires, Editorial Esencias.
- Etchemendy, S. y Collier, R. (2008): “Golpeados pero de pie: resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en la Argentina. 2003-2007”, en *Politics and Society*. Disponible en [http://200.32.4.58/~setchemendy/EtchemendyCollierNeocorp Segmentpdf](http://200.32.4.58/~setchemendy/EtchemendyCollierNeocorpSegmentpdf)
- Falcioni, N. (2008): “Competitividad y call centers en América Latina”, en <http://nicolasfalcioni.blogspot.com/2008/09/competitividad-y-call-centers-en.html>
- Fernández, A. (1984): “Reflexiones sociológicas sobre la historia sindical argentina”, en *Boletín informativo*, N° 233, Organización Techint.
- Fernie, S. y Metcalf, D. (1998): “(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops”, Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science.
- Fleming, P. (2005): “Metaphors of Resistance”, en *Management Communication Quarterly*, vol. 19, núm. 1, pp. 45-66.

- Fleming, P. y Sewell, G. (2002): "Looking for "The Good Soldier, Svejk": Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace", en *Sociology*, vol. 36, núm. 4, pp. 857-873.
- Fleming, P. y Spicer, A. (2007): *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fondo Monetario Internacional (1993): "Perspectivas de la economía mundial", URL:www.imf.org
- Foucault, M. (1989): *Vigilar y Castigar*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores.
- Foucault, M. (1992): *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- Foucault, M. (1996): *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*, México, Veintiuno editores.
- García Calavia, M. (1999): "La herencia de Harry Braverman", en *Revista Internacional de Sociología*, Valencia, Universidad de Valencia.
- García, F. y Rivera, M. (2007): "'Supermercadolandia': el planeta de los supermercados", en Montagut, X. y Vivas, E. (coords.): *Supermercados, no gracias. Grandes cadenas de distribución: impactos y alternativas*, Barcelona, Icaria Antrazyt.
- Gilly, A. (1978): "Los consejos de fábrica: Argentina, Bolivia, Italia", en *Revista Marxista Latinoamericana*, año II, nº 5, octubre-diciembre, Coyoacán, México.
- Gilly, A. (2006): *Historia a Contrapelo. Una constelación*, México, Editorial Era.
- Giménez Zapiola y Leguizamón (1988): "La concertación peronista del 55: el congreso de la productividad", en Torre, J. C. (comp.): *La formación del sindicalismo peronista*, Buenos Aires, Legasa.
- Ginzburg, C. (2001): *El queso y los gusanos. El cosmos según un molinero del siglo XVI*, Barcelona, Editorial Península-HCS.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, New York, Aldine Publishing Company

- Godio, J. (2000): *Historia del movimiento obrero argentino (1870-2000)*, tomo I, Buenos Aires, Corregidor.
- Gordillo, M. (1991): “Los prolegómenos del Cordobazo: Los sindicatos líderes de Córdoba dentro de la estructura de poder sindical”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 31, n° 122, julio-septiembre, Buenos Aires, IDES.
- Gradocero (2002): “Pensamiento asambleario”, año 3, nro. 3.
- Gramsci, A.: *Escritos “1917-1922” y “1922-1926”*, Disponibles en www.gramsci.org.ar
- Guattari, F. y Rolnik, S. (2005): *Micropolítica: cartografías del deseo*, Buenos Aires, Tinta Limón: Traficantes de sueños.
- Gunn, R. (2005): “En contra del materialismo histórico: el marxismo como un discurso de primer orden”, en Bonnet, A., Holloway, J. y Tischler, S. (comps.): *Marxismo abierto: una visión europea y latinoamericana*, vol. I, Buenos Aires, Ediciones Herramienta, México, Universidad Autónoma de Puebla.
- Gutman, G. (1997): “Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en Argentina”, Buenos Aires, Ed. SAGPyA, IICA.
- Hardt, M. y Negri, A. (2002): *Imperio*, Buenos Aires, Paidós.
- Hardt, M. y Negri, A. (2004): *Multitud. Guerra y democracia en la era del imperio*, Buenos Aires, Debate.
- Harvey, D. (2005): “El “nuevo” imperialismo: acumulación por desposesión”, en Panitch, L. y Layes, C. (eds.): *El nuevo desafío imperial. Socialist Register 2004*, Buenos Aires, CLACSO.
- Hyman, R. (1978): *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, México, Serie Popular Era.
- Hyman, R. (1987): “Strategy or Structure? Capital, Labour and Control”, en *Work, Employment and Society*, 1, 1, pp. 25-55.

- James, D. (1981): “Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina”, en *Desarrollo Económico*, vol. 21, N° 83, pp. 321-349.
- James, D. (1990): *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina (1946-1976)*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Jelin, E. (1975): “Espontaneidad y organización en el movimiento obrero”, en *Revista Latinoamericana de Sociología*, N°2, Centro de Investigaciones Sociales del Instituto Torcuato Di Tella, Nueva Época.
- Jelin, E. (1978): “Conflictos Laborales en la Argentina, 1973-1976”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 40, n° 2, abr.-jun., México.
- Knights, D. y Willmott, H. (1989): “Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations”, en *Sociology*, vol. 23, no. 4, pp. 535-558, Londres.
- Laclau, E. (2000): *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Laclau, E. y Mouffe, Ch. (2004): *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Lada, E. (2008): “Résistances au travail et rapports sociaux (de sexe): le cas de femmes de chambre et de veilleurs de nuit du secteur hôtelier”, en Bouquin, S. (coord.): *Résistances au travail*, París, Éditions Syllepse.
- Le Breton, D. (2006): *El silencio*, Madrid, Ediciones Sequitur.
- Lichtenberger, Y. (2001): “Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación”, Buenos Aires, Seminario Intensivo de Investigación organizado por el CEIL-PIETTE.
- Linhart, R. (2003): *De cadenas y de hombres*, México, Siglo Veintiuno Editores.
- López Petit, S. (1994): “Reflexiones en torno a la sociedad de control”, Madrid, Fulkro n°1.

- Lukes, S. (1985): *El Poder. Un enfoque radical*, México, Siglo Veintiuno Editores.
- Martín Criado, E. (1998): *Producir la juventud*, Madrid, Editorial Istmo.
- Martínez, M. y Stewart, P. (1997): “The paradox of contemporary labour process theory: the rediscovery of labour and the disappearance of collectivism”, en *Capital and Class*, nº 62.
- Martínez, O. (2007): “La forma sindical en las estrategias y la lucha gremial”, en *VVAA: De eso no se habla*, Buenos Aires, Cuadernos del TEL.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997): *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*, Buenos Aires, Editorial Losada.
- Marx, C (1982): “En torno a la crítica a la filosofía del Derecho de Hegel”, en Marx, K y Engels, F.: *Obras Fundamentales*, tomo I, México, Fondo de Cultura Económica.
- Marx, C. (1992): *El 18 Brumario de Luis Bonaparte*, Madrid, Espasa Calpe.
- Marx, C. (1994): *El Capital. Crítica de la economía política*, México, Fondo de Cultura Económica, Tomo I.
- Marx, C. (1997): *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858*, México, Siglo Veintiuno Editores.
- Marx, C. (2004): *Miseria de la filosofía*, Madrid, Biblioteca Edad.
- Marx, C. y Engels, F. (1994): *Manifiesto del Partido Comunista*, Buenos Aires, Editorial Catari.
- Meradi, L. (2009): *Alta rotación. El trabajo precario de los jóvenes*, Buenos Aires, Tusquets Editores.
- Moisés, J. A. (1978): “La huelga de los 300 mil y las comisiones de empresas”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol.40, N°2, abril-junio, México.
- Montagut, X. y Vivas, E. (coords.) (2007): *Supermercados, no gracias. Grandes cadenas de distribución: impactos y alternativas*, Barcelona, Icaria Antrazyt.

- Morayta, I., Pirillo, J. y Zukerfeld, M. (2008): “Hacia la categoría de Trabajo Informacional: El caso de los call centers”, Avances de investigación, Hipersociología. org.ar. Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires.
- Mulholland, K. (2004): “Workplace resistance in an Irish call centre: slammin’, scammin’ smokin’ an’ leavin’”, en *Work, employment and society*, Volume 18, N° 4, pp. 709-724.
- Mumby, D. (2005): “Theorizing resistance in organization studies. A Dialectical Approach”, en *Management Communication Quarterly*, Vol. 19, No. 1, Londres.
- Murillo, V. (1997): “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, en *Desarrollo Económico*. Nro. 147, Vol. 37, octubre-diciembre.
- Neffa, J. C. (1990): *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford*, Buenos Aires, Editorial Hymánitas.
- Negri, A. y Lazzarato, M. (2001): “Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad”, en URL www.rebellion.org/libros/TrabajoInmateria011202.pdf.
- Nun, J. (1973): “El control obrero y el problema de la organización”, en *Pasado y Presente*, Año IV (nueva serie) n° 2/3, julio-diciembre, Córdoba.
- Offe, C. (1984): *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid, Alianza Universidad.
- Offe, C. y Wiesenhal (1992): “Dos lógicas de acción colectiva”, en *La gestión política*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 47-112.
- Ortner, S. (1995): “Resistance and the problem of ethnographic refusal”, en *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 37, N° 1, pp. 173-93.
- Orwell, G. (2008): *1984*, Buenos Aires, Booket.
- Pasado y Presente (1965): “Algunas consideraciones preliminares sobre la condición obrera”, Año III, n° 9, abril-septiembre, Córdoba.

- Pasado y Presente (1973): “El significado de las luchas obreras actuales”, Año IV (nueva serie), nº 2/3, julio-diciembre, Córdoba.
- Pasado y Presente (1973): “La crisis de julio y sus consecuencias políticas”, Año IV (nueva serie), nº 2/3, julio-diciembre, Córdoba.
- Pascual, R. (2008): “Actualidad y resonancia del obrerismo italiano y el marxismo abierto. Acerca de Negri (& Hardt) y Holloway. Imperio y Cambiar el mundo sin tomar el poder”, en Moreno, O. (coord.): *Pensamiento contemporáneo. Principales debates políticos del Siglo XX*, Buenos Aires, Editorial Teseo.
- Penchaszadeh, A. P. (2008): “La cuestión del extranjero. Una mirada desde la teoría de Simmel”, en *Revista Colombiana de Sociología*, Nro. 31.
- Pingaud, B. et al. (1968): *Sartre: El último metafísico*, Buenos Aires, Paidós.
- Poulantzas, N. (1979): *Estado, poder y socialismo*, Madrid, Siglo XXI.
- Ray, C (1986): “Corporate culture: The last frontier of control”, en *Journal of Management Studies*, Vol. 23, Nº 3, pp. 287-297.
- Rebón, J. (2007): *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*, Buenos Aires, Colectivo Ediciones / Ediciones Picaso.
- Rodrigues, S. y Collinson, D. (1995): ““Having Fun”? Humour as Resistance in Brazil”, en *Organization Studies*, Vol. 16, Nº 5, pp. 739-768.
- Rodríguez, J. y Seaín, C. (2007): “El sector agropecuario argentino, 1990-2005: del crecimiento con crisis a la exteriorización de la renta”, en Basualdo, V. y Forcinito, K. (coord.): *Transformaciones recientes en la economía argentina. Tendencias y perspectivas*, Buenos Aires, Prometeo-UNGS.
- Sartelli, E. (2001): “Para comer una Hamburguesa. El estudio de los procesos de trabajo, el debate...”, en *Razón y Revolución*, nro. 7.
- Sartre, J. P. (1973): *Alrededor del 68, situación ocho*, Buenos Aires, Losada.
- Sartre, J. P. (1995): *Crítica de la razón dialéctica*, Buenos Aires, Losada, Tomos 1 y 2.

- Sartre, J. P. (2004): *Problemas del Marxismo, 1 y 2*, Buenos Aires, Página 12 - Losada.
- Schneider, A. (2005): *Los compañeros. Trabajadores, Izquierda y Peronismo (1955-1973)*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- Schwarzböck, S. (2008): *Adorno y lo político*, Buenos Aires, Prometeo.
- Scott, J. (1985): *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Scott, J. (2004): *Los dominados y el arte de la resistencia*, México, Ediciones Era.
- Sennett, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992): “‘Someone to watch over me’: surveillance, discipline and the just in time labour process”, en *Sociology*, Vol. 26, No. 2, pp. 271-289. London.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993): *Competence at work, models for superior performance*, Nueva York, John Wiley and Sons, Inc.
- Stewart, P. (2008): “Le mythe de la “fin du collectivisme”. La montée de l’individualisme et la mort du travailleur collectif dans la sociologie du travail britannique”, en Bouquin, S. (coord.): *Résistances au travail*, Paris, Éditions Syllepse.
- Steele, R., Griffith, R. y Hom, P. (2003): “Una política de retención integrada para una gestión eficaz”, en *Revista de Empresa*, nº 6, octubre-diciembre, Madrid, Fundación Instituto de Empresa - Iberoamerican Academy of Management.
- Svampa, M. (2000): “Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal”, en Svampa, M. (editora): *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*, Buenos Aires, Editorial Biblos - Universidad de General Sarmiento.
- Svampa, M. (2005): *La sociedad excluyente: la Argentina bajo el signo del neoliberalismo*, Buenos Aires, Taurus.

- Svampa, M. (2008): *Cambio de época: movimientos sociales y poder político*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Svampa, M. y Pereyra, S. (2003): *Entre la ruta y el barrio: la experiencia de las organizaciones piqueteras*, Buenos Aires, Biblos.
- Taller de Estudios Laborales (2006): *La Situación Laboral en los Call Centers y los Desafíos para su Organización*, Buenos Aires, Ediciones TEL.
- Tavares de Almeida, H. (1978): “Desarrollo Capitalista y acción sindical”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 40; N°2, abril-junio, México.
- Taylor, P. y Bain, P. (2001): “Trade Unions, Workers’ Rights and the Frontier of Control in UK Call Centres”, en *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, N° 1, pp. 39-66.
- Taylor, P. y Bain, P. (2003): “‘Subterranean Worksick Blues’: Humour as Subversion in Two Call Centres”, en *Organization Studies*, vol. 24, N° 9, pp. 1487-1509.
- Thompson, P. y Ackroyd, S. (1995): “All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology”, en *Sociology*, Vol. 29, No. 4, 615-633. Londres.
- Torre, J. C. (2004): *El gigante invertebrado: los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Tosco, A. y Rucci, I. (1973): Debate en el programa televisivo “Las Dos Campanas”. Disponible en <http://www.agustintosco.com.ar>
- Tricarico, J. y Kijak, A. (2003): “La tercerización del call center como factor de aumento en la productividad”, URL: www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Tricarico_Kijak.pdf.
- Virno, P. (2003a): *El recuerdo del presente. Ensayo sobre el tiempo histórico*, Buenos Aires, Paidós.
- Virno, P. (2003b): *Virtuosismo y revolución. La acción política en la época del desencanto*, Madrid, Traficante de Sueños.

Virno, P. (2003c): *Gramática de la multitud*, Madrid, Traficante de Sueños.

Willmott, H (1993): “Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations”, en *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, pp. 515-552.

Zibechi, R. (2003): *La mirada horizontal. Movimientos sociales y emancipación*, Buenos Aires, Editorial Tierra del Sur.

Zizek, S. (2003): *El sublime objeto de la ideología*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

Zizek, S. (2004): *La revolución blanda*, Buenos Aires, Ed. Atuel.