Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Psicología

Programa Institucional de Maestría en Psicología

Tesis:

Representaciones Sociales sobre el trabajo en trabajadores de Centros en Atención Telefónica: experiencias del orden laboral flexible.

Para obtener grado de Maestra en Psicología presenta:

Arroyo González Damaris Guadalupe

Director de Tesis:

Dr. Júpiter Ramos Esquivel

Co director:

Dr. Rolando Javier Salinas García

Comité Tutorial:

Dra. Adriana Marcela Meza Calleja

Mtra. Marghyb Lisbet Campillo Hernández

Dra. Elsa Edith Zalapa Lua

Morelia, Michoacán Junio 2026

CONAHCYT
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

Dedicatoria

*A la memoria de mi bisabuela **Emelia López González**, porque tus palabras las grabe con amor, "Aprender a leer y a escribir para que seas independiente", este mensaje lo resguardo como un legado de tu profundo conocimiento, convencida de tu sabías el poder trasformador de las letras, las palabras y la escritura.*

*A mis abuelas **María Luisa y Eustaquia**, porque conocerlas me sustenta me motiva y me guía, que sus historias de vida me construyen y me atraviesan, me guían y me acompañan, me nutren desde mis raíces, me inspiran y me fortalecen.*

*A mi hermana **Tania**, porque el camino no es sencillo, pero tu fuerza me impresiona, admiro tu pasión y disciplina, y tu compañía es a diferencia.*

*A **Renata** que este trabajo te aporte motivación para encontrar tu camino en lo que te apasiona y encuentres en el estudio una manera de crecer.*

*A los compañeros trabajo del **Centro de Atención Telefónica**, por transitar y coincidir en ese espacio, por sus palabras y su escucha, por su apoyo, que este trabajo sirva para visibilizar el esfuerzo y trabajo diario.*

*A **74554**, por tu esfuerzo, tu enfoque y perseverancia.*

¡Escribir y resistir!

Agradecimientos

*Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**, por la oportunidad académica de desarrollar un proyecto financiado con una beca de posgrado, por el apoyo económico, para llevar a cabo este proyecto y la formación en la investigación.*

*A la **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**, por ser mi casa de estudios, por darme el espacio y la formación humanista, por los valores que sustentan mi práctica profesional.*

*A la **Facultad de psicología**, a mis profesores y profesoras, por sus lecturas recomendadas, por facilitarme las herramientas necesarias para mi formación, porque es para mí un espacio seguro de construcción a mis ideas, que me da estructura y ha sido mi refugio en momentos de incertidumbre.*

*Al **Dr. Júpite**r, por su paciencia y apoyo, por acompañarme y enseñarme a pensar y escribir en este tema que me apasiona y me confronta, por la comprensión y por su tiempo y dedicación, porque sus textos me acompañaron y motivaron, aún antes de conocerlo, porque sus enseñanzas me ayudaron a nombrar y entender de manera diferente una realidad que me construye y me rebasa, y su experiencia me dio elementos para darle palabras a mis inquietudes, por ayudarme a no desistir.*

*Al **Comité de Revisión de Tesis,** por su tiempo y su lectura, por su revisión, y sus aportaciones a este trabajo, porque sus observaciones y conocimientos enriquecen mi trabajo y formación en la investigación.*

*A la **Dra. Adriana,** por su apoyo, su disposición y sus aportaciones a mi formación profesional, por su calidez, y dedicación, por su motivación a estudiar lo que me compromete en este proyecto investigación.*

*A **mi abuela María Luisa y mi abuelo Esteban**, por darme un lugar para pensar, vivir y trabajar con dignidad, por sus enseñas de vida y su amor.*

*A mis padres **Fernando y María Guadalupe**; por su amor, porque su presencia me da seguridad, porque me guiaron por el camino de la educación, por preocuparse de mi formación profesional.*

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

*A **Tania y Renata**, por motivarme y acompañarme en el camino, por transitarlo conmigo.*

*A la asociación **Clínica e Investigación Cognitivo Conductual,** por ser un espacio para ejercer mi labor en psicología, por la disponibilidad de los recursos para realizar mis entrevistas y escribir este proyecto.*

*Al **Centro Nacional de Atención Telefónica**, por la oportunidad laboral, porque la experiencia transformó mis habilidades, mi forma de ser, de hacer y pensar, este trabajo es una manera de resignificar mi vivencia.*

*A los **agentes telefónicos** que fueron mis compañeros de trabajo, que me permitieron escucharlos a profundidad, espero retomar y encausar de la mejor manera lo que me compartieron.*

Contenido

Dedicatoria 2

Agradecimientos 3

Resumen 9

Abstract 10

Introducción 11

Planteamiento del problema de Investigación 19

Preguntas de investigación 23

Objetivos 24

Supuestos 25

Antecedentes. Estudios previos acerca del trabajo en Centros de Atención Telefónica: Una revisión de literatura. 27

Contextos Internacionales acerca de Centros de Atención Telefónica 27

Contextualización de los CAT en México 31

Estudios previos acerca de Representaciones Sociales en Centros de Atención Telefónica 36

Capítulo 1. Representaciones Sociales. 43

Orígenes y concepto 43

Representaciones Sociales y sentido común 55

Estructura de las Representaciones Sociales: actitud, información y campo de representación. 57

Mecanismos de formación: objetivación y anclaje 58

Funciones de las Representaciones Sociales 62

Representaciones Sociales y transformaciones en la globalización tecnológica 64

Capítulo 2. Flexibilidad laboral 66

Orígenes de la flexibilidad laboral 66

Definición y tipos de flexibilidad laboral 75

Flexibilidad numérica 81

Flexibilidad organizacional 82

Capítulo 3. El trabajo en Centro de Atención Telefónica. 86

Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones en México. 86

Modelo de tercerización y flexibilidad laboral en CAT. 94

Dinámicas de organización laboral en CAT: servicio al cliente, calidad total y modelo justo a tiempo. 98
Trabajo por islas 101
CAT: Aplicación de modelo de Flexibilidad Laboral y Clientelización 104
Aproximación al estudio del desarrollo de CAT en la ciudad de Morelia. 107
Descripción de clúster de CAT en Morelia 107
De la cobertura nacional a la flexibilización laboral: CAT 111
Desarrollo de CAT del sector de Telecomunicaciones en Morelia 117
Capítulo 4. Estrategia Metodológica 125
Enfoque Cualitativo de las Representaciones Sociales. 126
Enfoque procesual de las RS 127
Método Teoría fundamentada 128
Técnicas cualitativas de recolección de datos 131
Criterios de selección de participantes 132
Muestra 133
Diseño del trabajo de campo. 135
Procedimiento y fases de la investigación 137
Procedimiento analítico de la información 138
Consideraciones éticas 139
Alcances y limitaciones de la investigación. 141
Capítulo 5. Procesos subjetivos y de construcción de sentido en CAT. 143
Definición del ser agente telefónico en CAT 144
Tensión entre la subjetividad y la estandarización de procesos operativos de calidad *"no te lo tomes personal".* 151
"Ser empleado estrella": recompensas por desempeño y Calidad total. . 160
Construcción de trayectorias laborales en la flexibilidad. "Para mí es ascender trabajar en un CAT" 170
Efectos de trabajo con restricción de tiempos. "Aquí todo es contrarreloj, de prisa, no hay tiempo de socializar" 178
Modalidad home office, ¿ventaja o desventaja? 185
Tipificación de los clientes 189
Tensión entre exigencia de la empresa y estrategias de afrontamiento. . 194
Voz femenina como estrategia de ventas en Atención Telefónica 203

El plus de trabajar en CAT 207
Ser despedido por la empresa..... 210
Tener más conocimientos es crecer dentro de la empresa 212
Conclusiones..... 215
Referencias 220
Anexos 230
Anexo 1. Matriz Dimensiones y subdimensiones de las variables..... 230
Anexo 2. Guía de entrevista 239
Anexo 3. Matriz de Dimensiones de análisis de datos..... 246
Anexo 4 (Extenso de grupos y construcción de dimensiones conceptuales de análisis)..... 249

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Organización operativa del personal en el área de supervisión del Centro de Atención Telefónica..... 101
Figura 2. Mapa ubicación geográfica de Centros de Atención Telefónica en Morelia..... 119
Figura 3. Representación gráfica del trabajo en un Centro de Atención Telefónica elaborada por participante AC..... 144
Figura 4. Dibujo de ti mismo en tu trabajo. "Ser un lobo"..... 196

Tabla 1. Ejes temáticos para el diseño de entrevista..... 131
Tabla 2. Características de participantes..... 133
Tabla 3. Fases de investigación..... 137

Resumen

El objetivo de esta investigación es conocer las representaciones sociales sobre el trabajo que construyen las y los trabajadores de un Centro de Atención Telefónica del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Morelia, Michoacán, así como analizar sus experiencias ante las condiciones de flexibilidad laboral que caracterizan a este modelo organizacional.

Desde un enfoque cualitativo sustentado en la Psicología Social del Trabajo y en el enfoque procesual de las Representaciones Sociales, se realizaron entrevistas a profundidad, cuyo análisis se desarrolló mediante la Teoría Fundamentada, permitiendo generar categorías de análisis temáticas a partir de las narraciones.

Los hallazgos muestran que las representaciones sociales funcionan como marcos de interpretación, que organizan la experiencia laboral y dan sentido a un entorno caracterizado por métricas estrictas, jornadas intensivas, monitoreo constante, presión por resultados y exposición frecuente a hostilidad. Se identifican procesos de subjetivación construidos en la tensión entre exigencias organizacionales y recursos personales y colectivos de afrontamiento. La flexibilidad laboral emerge como una experiencia ambivalente: ofrece posibilidades de adaptación horaria y un salario que depende del esfuerzo, pero también implica incertidumbre, precarización y desgaste emocional.

Asimismo, se evidencian dinámicas marcadas por competencia interna, jerarquías funcionales y un “flujo tenso” que intensifica el control del desempeño. Estas condiciones impactan en la identidad laboral y generan efectos psicosociales como estrés, vulnerabilidad e inseguridad ante el despido.

Se concluye que los CAT constituyen espacios donde la flexibilidad laboral estructura tanto la organización del trabajo como los significados compartidos y las formas contemporáneas de subjetividad.

Palabras clave: Representaciones Sociales, flexibilidad laboral, Centros de Atención Telefónica, subjetivación, Psicología Social del Trabajo.

Abstract

The objective of this research is to examine the social representations of work constructed by employees of a Call Center in the telecommunications sector in the city of Morelia, Michoacán, as well as to analyze their experiences under the conditions of labor flexibility that characterize this organizational model.

Using a qualitative approach grounded in the Social Psychology of Work and the processual perspective of Social Representations, in-depth interviews were conducted and analyzed through Grounded Theory, allowing for the development of thematic analytical categories derived from participants' narratives.

The findings show that social representations function as interpretative frameworks that organize work experience and give meaning to an environment characterized by strict performance metrics, intensive working hours, constant monitoring, pressure to achieve results, and frequent exposure to hostility. Processes of subjectivation were identified, constructed through tensions between organizational demands and the personal and collective coping resources available to workers. Labor flexibility emerges as an ambivalent experience: while it offers opportunities for schedule adjustment and performance-based pay, it also entails uncertainty, precariousness, and emotional exhaustion.

Furthermore, workplace dynamics marked by internal competition, functional hierarchies, and a "tense flow" intensify performance control. These conditions impact work identity and generate psychosocial effects such as stress, vulnerability, and job insecurity.

The study concludes that Call Centers constitute workspaces where labor flexibility structures both the organization of work and the shared meanings and contemporary forms of subjectivity.

Keywords: Social Representations, labor flexibility, Call Centers, subjectivation, Social Psychology of Work.

Introducción

La tesis central de este proyecto es el estudio de la experiencia subjetiva de los y las trabajadoras de un Centro de Atención Telefónica[1] (CAT) se enfoca en el conjunto de significados, imágenes y prácticas que se producen en su labor como agentes telefónicos, y que dan sentido a su trabajo (Ramos 2011, 2015). Dichas experiencias se sitúan en un contexto social específico, que es un marco de referencia para comprender las narrativas de los empleados de este centro de trabajo, dadas las condiciones laborales que ahí se ofrecen.

Este trabajo retoma una perspectiva psicosocial en los estudios acerca del trabajo a partir de tres ejes de análisis: 1) Representaciones Sociales sobre el trabajo, 2) las experiencias subjetivas ante la flexibilidad laboral y 3) experiencias y vivencias ante las condiciones de trabajo de un CAT.

Además, se considera a los centros de atención telefónica como un espacio laboral que tiene formas de trabajo particular con interacciones entre trabajadores y trabajadoras, que construyen o producen experiencias y vivencias, percepciones, significados, y emociones sobre las condiciones laborales flexibles que enfrentan. A partir de los tres ejes de análisis antes mencionados, se construye un acercamiento al orden laboral flexible que se lleva a cabo en un CAT.

Para lograr este acercamiento se recurre a los métodos cualitativos de investigación, específicamente al método de la teoría fundamentada, desde el enfoque de Strauss y Corbin (1990) y K. Charmaz (2006), el cual pone atención a los significados que se producen en la vida cotidiana a las acciones y su sentido a las estrategias e interacciones que en este caso pueden utilizar los trabajadores de un CAT para construir significados y representaciones sobre su trabajo. La técnica de recolección de información que se utiliza es la entrevista a profundidad con la que se busca explorar y recabar información sobre los significados, experiencias y las vivencias que tienen los trabajadores del CAT.

[1] Desde este momento los Centros de Atención Telefónica se abrevian como CAT.

Esta técnica se complementa con cuestionarios que abordan las condiciones de trabajo para profundizar en las experiencias y vivencias de los y las trabajadoras, y los significados en torno a su práctica laboral.

Es de principal interés abordar en los significados compartidos que dan pauta para definirse a sí mismos (as) en su entorno laboral, y que les permite explicar su función en la empresa y la de los otros, dar sentido a las acciones realizadas por ellos y por otros miembros de la organización, así como las estrategias personales y grupales que surgen como formas de afrontamiento a las condiciones laborales.

Por lo tanto, se contempla dentro de los objetivos de investigación, contextualizar los significados, y experiencias de los trabajadores de un CAT desde su narrativa, y estudiando las condiciones de trabajo de quienes laboran en este espacio, aportando un marco de interpretación desde el modelo de trabajo en el que se desempeñan.

El modelo de trabajo del orden laboral flexible, responde a un contexto de globalización, que exige al personal de los CAT adaptarse a condiciones cambiantes de empleo, como lo son la contratación por campañas bajo un esquema de trabajo temporal o indefinido, que organiza su producción sobre la demanda de los clientes, lo cual implica vacantes abiertas de manera masiva por temporada y también despidos masivos al terminar proyectos, situación que produce mayor incertidumbre e inseguridad a los trabajadores (Durand, 2011).

El modelo de Flexibilidad laboral al que responde el centro de trabajo bajo estudio ofrece condiciones laborales particulares en su organización (trabajo en celdas o áreas segmentadas de acuerdo con sus funciones), esquemas de pago por metas, bonos y comisiones que determinan la remuneración, las jornadas laborales con tiempos restringidos y cronometrados, laborar horas extra bajo presión de alcanzar metas y sin remuneración directa de tiempo extra, estas condiciones de empleo influyen en la vida cotidiana de los trabajadores, y en los hábitos que se modifican en congruencia a su adaptación a las funciones de la empresa.

Para comprender las condiciones de trabajo y experiencia del personal de la empresa bajo estudio, es necesario retomar las cualidades del modelo de trabajo descentralizado, o externalización de la producción (*Outsourcing*), ya que es el modelo de trabajo sobre el cual se fundamenta la organización de esta empresa, cuyo resultado es el empleo indirecto de la mayoría de su fuerza laboral, que se encuentran en condiciones de trabajo bajo el título de "colaboradores independientes".

El modelo de producción del orden laboral flexible, así como la manera en la que las empresas descentralizan sus funciones en espacios de trabajo especializados, da lugar la tercerización laboral o la participación de empresas intermediarias entre cadenas globales y empresas de subcontratación de personal (Micheli, 2012). Y las implicaciones o efectos que estas condiciones de trabajo tienen en la subjetividad de los actores laborales.

Uno de los principios rectores de los Centros de Atención Telefónica es la reducción máxima de costos y aumento de ganancias (Durand, 2011), con ello se exige flexibilizar la remuneración, jornadas de trabajo, condiciones de contratación, acceso a prestaciones, beneficios sociales y por tanto también modifica la percepción que hombres y mujeres tienen acerca de su trabajo (Durand, 2011).

El CAT donde se desarrolla la investigación, es una empresa trasnacional que se caracteriza por la diversificación de su organización de centros especializados de servicios, como ocurre en los CAT*,* por lo cual descentraliza sus funciones de países con mayor índice de desarrollo hacia países en vías de desarrollo como México, dónde se abarata la mano de obra personal que en su mayoría son jóvenes con un nivel de estudios medio superior, que buscan su primera experiencia de trabajo formal, y que resultan en fuerza de trabajo con poca resistencia a los abusos y explotación, se adaptan a las condiciones de empleo cambiantes. (Benner, et al, 2007; Holman et al, 2007; Fernández y Sotelo, 2013; de la Paz y Morales, 2017; Hualde y Micheli, 2018; Hualde, 2021).

Por ello, los ejes analíticos de este proyecto se articulan y desglosan de la siguiente manera: 1) Representaciones Sociales sobre el trabajo, 2) las experiencias subjetivas ante la flexibilidad laboral y 3) experiencias y vivencias ante las condiciones de trabajo de un *CAT*.

Los tres ejes de análisis anteriores se explican y describen desde un modelo de trabajo del orden laboral flexible, (flexibilidad laboral), en el cual se insertan dichas prácticas y funciones de trabajo, y que caracterizan las condiciones en la que desempeñan sus funciones y que enmarcan las significaciones en una cadena de producción global.

El estudio de caso de un Centro de Atención Telefónica (CAT), como un centro de trabajo que responde a condiciones de flexibilización laboral y que, dada su forma de organización y producción, tiene efectos en las imágenes, prácticas y sentidos en torno al trabajo.

Se considera que los tres ejes anteriores interactúan de manera dialéctica en la construcción de identidades laborales, proyectos de vida y trayectorias laborales, que tiene efectos en la dinámica social de la población en el contexto bajo estudio, ya que se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo, en la ciudad de Morelia. Según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, este proyecto en particular tiene capacidad para emplear en sus instalaciones a 1500 personas. Aunque existen bases operativas de personal de instalación y ventas que trabajan de manera remota, y descentralizada de las instalaciones de la empresa a través de empresas de contratación intermediarias, si bien no hay una fuente exacta que remita al total de personas que se encuentran bajo esta modalidad de subcontratación, según datos del buscador para empresas Signalhire, puede encontrar información que indica que la empresa tiene una población entre los 5000 y 10000 empleados.

Los participantes son 16 personas, agentes telefónicos mujeres y hombres entre los 18 y 40 años que laboran en CAT en diferentes áreas de atención a clientes, ventas, cobranza, en puestos como agentes telefónicos, *team leader*, y supervisores, se entrevistaron a participantes que laboran desde la modalidad

presencial desde las instalaciones y desde la modalidad de trabajo en casa (*home office*).

La experiencia heterogénea de la muestra de la población que participó en la investigación brinda diferentes matices de análisis que permiten abordar y explorar las diferencias entre los aspectos que valoran según variables como su edad, sexo, género, su tiempo de antigüedad en la empresa, su puesto y área en la cual se desempeñan. Por lo tanto es importante indicar que los resultados de esta investigación no representan una tendencia homogénea de la experiencia en la población, por el contrario, se consideró prioridad para su análisis incluir diversidad en la muestra participantes ya que el sentido y significado de cada uno es diferente entre cada uno de ellos y no representa a los miles de empleados laboran para la misma empresa o sector, lo cual es de interés para el presente estudio, obtener diversidad en las voces de los actores y encontrar los ejes en las formas de significación comunes construidos entorno al trabajo.

Se considera entonces que las condiciones de trabajo en el modelo de flexibilidad laboral, tienen efectos psicológicos y psicosociales en los y las trabajadoras, y que el proceso de construcción de sentido acerca de su identidad laboral es un factor común en la subjetividad de los trabajadores.

El estudio de la subjetividad de los trabajadores es importante para describir los procesos psicológicos y motivacionales que influyen en la manera en que interpretan, perciben, experimentan y responden a las demandas laborales, configurando actitudes, prácticas y sentidos sobre su trabajo y su papel dentro de la organización.

Para el análisis temático, en una primera etapa y como parte de los antecedentes, se lleva a cabo una revisión de investigaciones y trabajos previos relacionados con el desarrollo industrial de los CAT. Esta revisión permite recuperar aportes teóricos y empíricos que contribuyen a describir y profundizar en las características sociales, tecnológicas y organizacionales que definen y delimitan las principales condiciones de trabajo en estos centros. Asimismo, se analizan los procesos mediante los cuales los CAT se han consolidado, en un contexto de

globalización, como una importante fuente de empleo tanto a nivel internacional como nacional. Finalmente, se contextualiza el caso de estudio a partir de la descripción del marco organizacional, social y económico de la ciudad de Morelia, con el propósito de situar el fenómeno analizado en su entorno local específico.

Para lograr los objetivos de la investigación, la presente tesis se estructura en tres capítulos que articulan un marco teórico–conceptual con el análisis del trabajo en los CAT, desde la perspectiva de las Representaciones Sociales y la flexibilidad laboral, en un contexto marcado por transformaciones económicas, tecnológicas y organizacionales asociadas a la globalización.

El Capítulo 1 desarrolla el enfoque de las Representaciones Sociales, retomando sus orígenes teóricos y su evolución conceptual. Se analizan las nociones de sentido común y conocimiento socialmente compartido, así como la estructura de las representaciones a partir de sus componentes fundamentales: actitud, información y campo de representación. Asimismo, se abordan los mecanismos de formación de las representaciones sociales, particularmente los procesos de objetivación y anclaje, así como sus principales funciones en la vida social. Este capítulo concluye con una reflexión sobre la relación entre las representaciones sociales y las transformaciones derivadas de la globalización tecnológica, estableciendo el marco analítico que permite comprender la manera en que los sujetos construyen significados en torno al trabajo contemporáneo.

El Capítulo 2 se centra en el análisis de la flexibilidad laboral como categoría clave para comprender las transformaciones del mundo del trabajo. Se revisan los orígenes históricos de este concepto, así como sus principales definiciones y tipologías, con énfasis en la flexibilidad numérica y la flexibilidad organizacional. Este capítulo permite problematizar las nuevas formas de organización del trabajo, las condiciones de contratación y las estrategias empresariales que reconfiguran las relaciones laborales, ofreciendo un marco conceptual para analizar los cambios estructurales que inciden en las experiencias laborales de los trabajadores.

El Capítulo 3 aborda de manera específica el trabajo en los Centros de Atención Telefónica (CAT), situándolo en el contexto del desarrollo del sector de

telecomunicaciones en México. Se analizan los procesos que llevaron de la expansión de la cobertura nacional a la implementación de modelos de flexibilización laboral, así como las condiciones sociales y geográficas de la población que se inserta en este tipo de empleo. Asimismo, se examina el modelo de tercerización y su vínculo con la flexibilidad laboral, así como las dinámicas de organización del trabajo en los CAT, particularmente en relación con el servicio al cliente, los principios de calidad total y el modelo de producción justo a tiempo. Este capítulo permite vincular los marcos teóricos desarrollados previamente con el caso de estudio, ofreciendo una comprensión integral del fenómeno en su dimensión organizacional, social y económica.

El Capítulo 4 presenta la estrategia metodológica que orienta la investigación, sustentada en un enfoque cualitativo desde la perspectiva de las Representaciones Sociales, privilegiando su carácter procesual y dinámico. Se justifica la elección de la Teoría Fundamentada como método de análisis, en tanto permite la construcción de categorías analíticas a partir de los discursos y experiencias de los participantes. Asimismo, se describen las técnicas cualitativas empleadas para la recolección de la información, los criterios de selección de los participantes y las características de la muestra. El capítulo detalla el diseño del trabajo de campo, las fases de la investigación y el procedimiento analítico seguido para el tratamiento de la información, así como las consideraciones éticas que guiaron el estudio. Finalmente, se exponen los alcances y limitaciones de la investigación, delimitando el alcance de los resultados obtenidos.

El Capítulo 5 expone los resultados del análisis y se centra en los procesos subjetivos y de construcción de sentido en torno al trabajo en los CAT. A partir de las narrativas de los participantes, se analizan las representaciones sociales asociadas al ser agente telefónico, así como las tensiones que emergen entre la subjetividad de los trabajadores y la estandarización de los procesos operativos de calidad, sintetizadas en expresiones como “no te lo tomes personal”. Se abordan también las dinámicas de reconocimiento y

control vinculadas al ideal del “empleado estrella”, los sistemas de recompensas por desempeño y el modelo de calidad total.

Asimismo, se examina la construcción de trayectorias laborales en contextos de flexibilidad, los efectos del trabajo bajo restricción de tiempos y la vivencia del ritmo acelerado y el “flujo tenso” característico de los CAT. El capítulo incorpora el análisis de la modalidad de trabajo en *home office*, la tipificación de los clientes, el uso estratégico de la voz femenina en la atención telefónica, las imágenes construidas sobre la empresa, así como las experiencias relacionadas con el despido y la adquisición de conocimientos como forma de crecimiento laboral. En conjunto, estos hallazgos permiten comprender cómo los trabajadores elaboran sentidos, significados y estrategias subjetivas frente a las condiciones organizacionales y laborales propias de los CAT.

Planteamiento del problema de Investigación

Desde el año 2007, se inauguró en la zona de Tres Marías, Morelia, el primer centro de contacto especializado orientado al sector hotelero, con una inversión multimillonaria y capacidad para emplear hasta 1 500 personas en sus instalaciones, configurando un nuevo eje de empleo terciario en mano de obra, dirigido principalmente a población joven. Esta iniciativa marcó el inicio de una tendencia de externalización de servicios empresariales en la capital michoacana, aunada a la apertura, en 2014, del Centro Nacional de Atención Telefónica para el sector de telecomunicaciones por parte del entonces Presidente de la República, lo que evidenció un impulso gubernamental por atraer inversiones y generar empleo en un contexto de altos índices de inseguridad y limitado acceso a oportunidades laborales formales para la población joven (SCT, 2014).

En el año 2016, una de las cadenas de tiendas departamentales de gran importancia y alcance en el territorio Mexicano anuncia la instalación de su Centro de Contacto en Morelia, el cual atiende a sus clientes de todo el país y que en su construcción se consideró una inversión de aproximadamente 530 millones de pesos y expectativa de generar alrededor de mil empleos directos e indirectos en su primera etapa, posicionando a la ciudad como un foco de atracción de capitales corporativos y de empleo terciario especializado (Contramuro, 2016).

Ya que al año 2026, no hay estudios académicos o de divulgación científica, tesis académicas, que de manera específica aborden el alcance económico, social de estos Centros de trabajo en la ciudad de Morelia, o en el estado de Michoacán; y que ayuden a describir de manera sistemática los efectos psicosociales y psicológicos de trabajar bajo un esquema de flexibilidad laboral y sus implicaciones para las y los trabajadores, particularmente en lo que respecta a la construcción de significados, las dinámicas relacionales y la experiencia subjetiva del trabajo en contextos contemporáneos.

Por ello desde la línea de investigación de estudios acerca del trabajo de la Maestría en Psicología, es necesario aportar estudios que aborden la experiencia subjetiva en torno al empleo en la ciudad de Morelia, con el fin de enriquecer la

comprensión de los procesos de subjetivación en entornos laborales a partir de sus condiciones locales y específicas.

La investigación situada permite superar visiones universalistas y reconocer que las configuraciones del trabajo se encuentran atravesadas por dinámicas regionales, económicas, culturales y organizacionales que modulan tanto las prácticas como las subjetividades. En este sentido, atender a las particularidades del contexto de la ciudad de Morelia posibilita identificar problemáticas emergentes, tensiones estructurales y formas de adaptación que ocurren en la interacción social y las organizaciones laborales.

Desarrollar además un proyecto de investigación desde un método de estudio cualitativo es enriquecer las formas de estudio acerca de las subjetividades y las problemáticas sociales, en tanto permite explorar experiencias, significados y narrativas que no pueden ser captadas mediante enfoques cuantitativos tradicionales. Este tipo de aproximación posibilita comprender cómo las personas interpretan y construyen su realidad social, así como identificar las dimensiones simbólicas, emocionales y relacionales que atraviesan los fenómenos estudiados. De este modo, la investigación cualitativa no solo aporta profundidad analítica, sino que contribuye a la generación de conocimiento contextualizado y socialmente relevante.

La presente investigación busca aportar información sobre las implicaciones psicosociales que surgen de trabajar bajo condiciones de flexibilidad laboral en un CAT. Para ello, se considera a las trabajadoras y los trabajadores como sujetos activos, cuyas narrativas, procesos de significación y sentidos atribuidos a sus actos, imágenes y prácticas en el entorno laboral resultan fundamentales para comprender la experiencia de trabajo. Desde esta perspectiva, el CAT se concibe como un espacio simbólico de interacción social, en el que se producen y negocian significados, y donde se configuran formas particulares de subjetividad vinculadas a la práctica laboral.

El análisis de las experiencias y vivencias de los operadores permite desplazar el foco de atención del estudio de las causas y condiciones de

precariedad en los CAT hacia la comprensión de los significados que los sujetos construyen en torno a su trabajo. Dichos significados se abordan desde la perspectiva de las representaciones sociales, lo que posibilita identificar y reconstruir trayectorias subjetivas a partir de un análisis cualitativo de las valoraciones que las personas otorgan a su actividad laboral. En este sentido, el trabajo adquiere un significado que se configura en un proceso dialéctico, en el cual el sujeto no solo atribuye sentidos a su quehacer cotidiano, sino que también se construye y se resignifica a sí mismo a través de la experiencia laboral.

De tal manera que la presente investigación se centra en el análisis de las representaciones sociales del trabajo, a través de los significados, imágenes y prácticas (Ramos, 2015); que tienen las mujeres y los hombres que laboran en los CAT y que dan sentido a su actividad, en una relación dialéctica.

Este estudio permitirá dar cuenta del sentido del trabajo que los agentes telefónicos construyen, explorar sus trayectorias laborales y proyectos de vida, ya que una de las principales limitaciones en los estudios de la flexibilidad laboral, es considerar a los actores laborales como seres estáticos y pasivos, considerando a los mercados laborales como estructuras fijas e invariables, así como representar a las y los trabajadores inmutables, dentro de dichas dinámicas. Frente a ello, resulta necesario reconocer a las personas trabajadoras como sujetos activos que interpretan, negocian y transforman su realidad laboral, a partir de sus prácticas, significados y experiencias situadas.

Situar las experiencias laborales de los agentes telefónicos en contexto histórico, económico, político y también un espacio de interacción simbólica, que le otorga sentido al trabajo que realizan los teleoperadores y al mismo tiempo permite la construcción de significados compartidos, que se construyen de manera colectiva, además de ser un eje de estructuración cognitiva y de transformación de identidades laborales, resulta una de las principales aportaciones al marco de estudio acerca de trabajo a las líneas de investigación en psicología.

En congruencia a los objetivos del Programa Institucional de la Maestría en Psicología es promover la investigación de problemáticas reales presentes en

nuestra sociedad, por ello se orienta el presente estudio a conocer la experiencia de los agentes telefónicos que se encuentran trabajando en los CAT, se considera la atención a la situación de grupos sociales periféricos y documentar las condiciones de trabajo, esto permitirá entender nuevas formas de injusticia social y pensar en los mecanismos contemporáneos de exclusión, dónde el mercado laboral, actúa como un mecanismo de segregación social, aumentando la desigualdad de oportunidades laborales.

El desempleo es una problemática social que afecta al menos 28 millones de personas en América Latina que se encuentran en la búsqueda de empleo sin lograrlo (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022). La desigualdad de oportunidades laborales y la dificultad de inserción laboral provocan un campo de movilidad social estrecho para la fuerza de trabajo, las opciones de trabajo digno se vuelven reducidas. De tal manera que las empresas tendrán mayor o menor necesidad de introducir prácticas flexibles de trabajo y según las características del contexto y las exigencias del trabajo requieren la adaptación del personal a condiciones de trabajo de ritmo acelerado y disposición a ceder derechos laborales, en favor de la empresa.

Las consecuencias psicosociales derivadas de los modelos de organización del trabajo en el marco de la flexibilidad laboral se amplifican en el contexto de políticas neoliberales que favorecen la inserción de estas industrias y modalidades de empleo, particularmente aquellas que promueven la tercerización y la intermediación en el proceso laboral.

Dichas configuraciones tienen efectos directos en la salud física y psíquica de las personas trabajadoras, en tanto muchas de sus quejas y malestares subjetivos se encuentran relacionados con jornadas extensas, cargas laborales intensas y condiciones de incertidumbre e inestabilidad social. En este sentido, la reorganización flexible del trabajo no solo transforma las dinámicas productivas, sino que también produce formas específicas de desgaste, vulnerabilidad y malestar que atraviesan la experiencia subjetiva de quienes participan en estos entornos.

Estudiar las transformaciones laborales contemporáneas y sus efectos psicosociales resulta fundamental para comprender las formas en que las condiciones de trabajo repercuten en la vida cotidiana, el bienestar y la salud de la población.

La generación de conocimiento sobre estos fenómenos contribuye a visibilizar problemáticas que suelen permanecer naturalizadas o invisibilizadas, así como a identificar los factores organizacionales, estructurales y culturales que intervienen en el malestar, la desigualdad y la vulnerabilidad social.

Desde esta perspectiva, la investigación no solo adquiere relevancia académica, sino también un valor social, en tanto posibilita el diseño de estrategias, políticas públicas y prácticas institucionales orientadas a mejorar las condiciones laborales y promover entornos dignos, saludables y equitativos. En conjunto, el análisis crítico del trabajo aporta elementos para fortalecer el bienestar colectivo, favorecer la cohesión social y fomentar modelos de empleo que respeten los derechos y necesidades de las personas.

Preguntas de investigación

Como se señaló anteriormente, quienes trabajan en los CAT enfrentan condiciones de trabajo de “flujo tenso” ante la presión constante de las llamadas en espera, el ritmo de trabajo acelerado y con restricción de tiempo, que se basan en modelos de trabajo como el “justo a tiempo” y “calidad total”, resultan en entornos emocionalmente agotadores, y además las condiciones de contratación por tiempo indefinido sin seguridad ante el despido, esquemas de pago por metas, bonos y otras características del nuevo orden laboral sobre las que los CAT se organizan, el trabajo ante tales condiciones hace que los sujetos teleoperadores desplieguen estrategias de afrontamiento que le permiten dar significado a su práctica, por tanto, el presente estudio se centra en averiguar:

Pregunta central:

1. ¿Cuáles son las representaciones sociales del trabajo en el orden laboral flexible para las trabajadoras y trabajadores de un centro de atención telefónica?

Las preguntas secundarias que surgen durante el proceso de investigación son:

2. ¿Qué experiencias y vivencias construyen ante sus condiciones laborales?
3. ¿Cómo construyen representaciones sociales acerca del trabajo en un CAT?
4. ¿Cuáles son las implicaciones subjetivas del trabajo en un CAT?
5. ¿Cuál es el sentido acerca del trabajo que construyen los y las trabajadoras de CAT?

Objetivos

Objetivo general

1. Conocer las representaciones sociales sobre el trabajo que construyen los y las trabajadoras de un Centro de atención telefónica.

Objetivos específicos

2. Conocer las experiencias y vivencias ante las condiciones de flexibilidad laboral de los y las trabajadoras de CAT.
3. Explorar las formas de construcción de sentido de las Representaciones Sociales acerca del trabajo en CAT.
4. Describir la experiencia subjetiva que se configura ante el trabajo en el CAT.
5. Explorar el sentido de los y las trabajadoras que se construye entorno al trabajo en el CAT

Supuestos

Considerando los siguientes tres ejes temáticos 1) Representaciones sociales, 2) Flexibilidad laboral y 3) Centros De Atención Telefónica se plantean las siguientes supuestos de trabajo:

A pesar de que el trabajo se caracteriza por ser: monótono y rutinario en los CAT y de ofrecer en general condiciones precarias para trabajar de acuerdo con un esquema de presión y tensión constante, las personas perciben de manera favorable este trabajo, obtienen satisfacción personal y desean permanecer en el sector de la industria *CAT*.

El proceso de internalización y "naturalización" de las exigencias de "calidad total" y "cero errores", provoca una mayor tolerancia y disposición a enfrentar las condiciones desfavorables de trabajo, ya que las personas se regulan a sí mismas y orientan su práctica hacia cumplir los objetivos de la empresa.

Los esquemas de trabajo por metas y remuneración por bonos, provocan que las jornadas de trabajo se vuelvan más extensas e intensas por periodos de tiempo, de manera que se individualizan los esquemas de pago y se remunera mejor la mayor disposición hacia la flexibilidad y el sentido de compromiso con la empresa.

Las formas de teletrabajo en los CAT, tienen implicaciones en la esfera personal y cotidiana de los agentes, se diluye la frontera entre lo privado y lo público ya que la modalidad de teletrabajo supone laborar desde el hogar e impactar la relación con la familia.

El nivel de compromiso con la empresa se encuentra en relación con valoraciones que se realizan entorno a la normatividad de la empresa, al discurso organizacional y al modelo de trabajo en grupo, generando competencia entre miembros de un mismo puesto, se generan alianzas y conflictos relacionados con la percepción de lo que se considera como aceptable, deseable y lo que es como apropiado dentro del esquema de valores de la organización. De tal modo que, a mayor compromiso con la empresa, mayor es la disposición a la flexibilización

laboral, a aceptar condiciones de explotación y condiciones desfavorables de trabajo.

El trabajar en el sector *CAT,* familiarizarse con las condiciones y ritmos de trabajo influye para que la fuerza laboral se mueva en ese mismo tipo de empleos, es decir, que al salir de uno se inserte en otro CAT, ya que se desarrollan conocimientos, aprendizajes y habilidades que son funcionales en este sector, y provoca mayor adaptación a las empresas independiente del giro al que se dedique.

A su vez la percepción que se tiene del trabajo, los significados y vivencias entorno al trabajo se relacionan con el proyecto de vida de los sujetos laborales, sus metas, expectativas y planes se entrelazan con las posibilidades en el empleo, y matizan la experiencia entorno al trabajo, lo cual resulta en diversidad en la experiencia, distintas opiniones y sentimientos asociados de acuerdo con el momento de vida de los y las trabajadoras.

Antecedentes. Estudios previos acerca del trabajo en Centros de Atención Telefónica: Una revisión de literatura.

A continuación se recuperan investigaciones que forjan una línea de trabajo en el estudio de procesos laborales contemporáneos en los CAT, para su análisis se desglosan en estudios que se han realizado de manera internacional, nacional y en el estado de Michoacán, ello con el objetivo de puntualizar las principales aportaciones teóricas y metodológicas en el estudio de CAT, se mencionan los principales hallazgos y variables que caracterizan el proceso de trabajo y la fuerza laboral, así como las condiciones de empleo.

Contextos Internacionales acerca de Centros de Atención Telefónica

En este apartado se reúnen estudios realizados que reportan el funcionamiento de los CAT en el mundo, para identificar las condiciones de trabajo y sus características generales y consistentes de manera global.

Desde diferentes países se han realizado estudios tanto cuantitativos como cualitativos indicando que los CAT, siguen un patrón de crecimiento y expansión geográfica, de regiones con un desarrollo industrial avanzado, hacia regiones en vías de desarrollo y reciente industrialización (Benner, et al., 2007; Holman et al., 2007; Durand, 2011; Fernández y Sotelo, 2013). Lo que se traduce en regiones desarrolladas como Estados Unidos, Canadá y Europa dónde se concentra el 70 % del empleo mundial de esta industria, se expanden hacia regiones como India, México, Colombia, Argentina, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, entre otros países de Latinoamérica (Fernández y Sotelo, 2013; Hualde y Micheli, 2018).

De manera global, la fuerza de trabajo de los CAT se caracteriza por ser en su mayoría personas jóvenes (18 a 30 años) y suele ser una de las primeras experiencias de empleo en su trayectoria laboral (Holman et al., 2007; Fernández y Sotelo, 2013; de la Paz y Morales, 2017; Hualde, 2021), se trata de un sector social que resulta en mano de obra resistente a condiciones de explotación, ante la dificultad de incorporarse en otros espacios del mercado de trabajo, está dispuesta a aceptar condiciones laborales desfavorables.

Dado que la industria de servicios de telecomunicaciones y la distribución en centros de atención especializados como los *CAT*, es de alcance global como lo indica el reporte publicado por Holman et al. (2007). Existe registro de la operación de 2,500 centros, en 17 países (Austria, Dinamarca, Francia, Alemania, Israel, Países bajos, España, Canadá, Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos, Suiza, Brasil, India, Polonia, Sudáfrica y Corea del Sur) con un total global de 475,000 empleados. En Sudáfrica se ha documentado el funcionamiento de un total de 64 compañías con una fuerza de trabajo cercana a 5 600 personas (Benner et al; 2007).

Existe una tendencia de expansión geográfica del sector de CAT, de regiones con un desarrollo industrial avanzado, hacia regiones en vías de desarrollo y reciente industrialización (Benner, et al., 2007; Holman et al., 2007; Durand, 2011; Fernández y Sotelo, 2013). Lo que se traduce en regiones desarrolladas como Estados Unidos, Canadá y Europa dónde se concentra el 70 % del empleo mundial de esta industria, se expanden hacia regiones como India, México, Colombia, Argentina, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, entre otros países de Latinoamérica. (Fernández y Sotelo, 2013; Hualde y Micheli, 2018).

Según el reporte global de *CAT,* la precarización del trabajo es una de las cualidades de este tipo de empleos como lo indican los siguientes datos: de un total 475,000 empleados se encontró que sólo 2% de los agentes trabajan en condiciones de muy alta calidad; 12% de los agentes laboran en empleos de muy alta a alta calidad; 36% de los agentes de muy baja calidad; 67% de los agentes de baja a muy baja calidad a esto se suma la baja capacitación y alto nivel de exigencias y supervisión al rendimiento, que se traduce en pago por metas, bonos, y al rendimiento lo cual está asociado con niveles más altos de ansiedad, depresión, agotamiento emocional y niveles más bajos de satisfacción en el trabajo (Holman et al., 2007).

Otra característica común de los CAT en todos los países es que los actores principales en cada uno han sido las industrias de telecomunicaciones y servicios financieros. Las empresas de telecomunicaciones fueron las primeras en adoptar centros de llamadas para operadores de larga distancia y asistencia de directorio

telefónico. Los ingenieros de sistemas desarrollaron innovaciones técnicas para el manejo eficiente de grandes volúmenes de consultas de los clientes. Con la desregulación en las últimas dos décadas, según el país bajo estudio, estas empresas de telecomunicaciones han experimentado con la expansión del modelo de centro de llamadas de transacciones simples a manejo transacciones de servicios y ventas cada vez más complejas (Holman et al., 2007).

De manera similar, las empresas de servicios financieros fueron las primeras en adoptar los centros de llamadas en la mayoría de los países, con desregulación proporcionando incentivos para reducir costos y mejorar los canales de venta, pocos bancos tenían centros de atención al cliente antes de la década de 1990; a diferencia de la industria de las telecomunicaciones, donde los centros de llamadas eran comunes y, posteriormente, ampliado para incluir una variedad más amplia de funciones.

Muchos bancos experimentaron un cambio organizacional dramático al cambiar los servicios desde sucursales locales a centros remotos y servicios de outsourcing de terceros. Actualmente, la industria de servicios financieros es el mayor usuario de centro de atención telefónica en todos los países en este estudio (Holman et al., 2007).

Además de las similitudes en los mercados y servicios, los centros de llamadas tienen ciertas características organizacionales en común. Son organizaciones planas, con relativamente pocos niveles de gestión. Los gerentes constituyen solo el 12% de los empleados en el centro de llamadas típico en este estudio, y hay poca variación en este número entre países, desde un mínimo del 9% hasta un máximo del 15%. La mayoría de los centros de llamadas también son parte de corporaciones más grandes, en lugar de pequeñas empresas independientes. El ochenta y uno por ciento de los centros en este estudio son parte de una organización más grande, con un rango de 66% a 98% entre países, (Holman et al., 2007).

Otra característica común a todos los países del estudio en la composición de la fuerza de trabajo es que la mano de obra de primera línea es

predominantemente femenina (69%), Los gerentes a menudo han informado razones similares para contratar mujeres: tienen una actitud no amenazante, comportamiento y voz de servicio al cliente; existen suposiciones culturales de que las mujeres pueden ser confiables y tienen buenas habilidades con el teclado (Holman et al., 2007).

Las inversiones de los empleadores en capacitación son un complemento importante de las estrategias de selección en la convocatoria porque las habilidades y los requisitos laborales a menudo se basan en productos específicos de la empresa y procesos. Pocos países han desarrollado cursos públicos de capacitación o procedimientos de certificación para trabajadores del centro de llamadas. Incluso en países como Alemania, Austria, los Países Bajos y Dinamarca, que son conocidos por sus sistemas de aprendizaje, no se han desarrollado ni institucionalizado sistemas de formación. Por lo tanto, los empleadores deben proporcionar formación inicial en productos específicos, sistemas de software y procesos técnicos, y ventas habilidades de interacción con el cliente (Holman et al., 2007).

Los trabajadores recién contratados suelen recibir 15 días, aproximadamente tres semanas de formación inicial. Esta estimación es bastante consistente en todos los países. Más allá de la formación inicial, se necesita un promedio de 11,5 semanas, o casi tres meses, para que los nuevos trabajadores sean competentes en sus trabajos. Sin embargo, se observan diferencias entre los países: desde un mínimo de 4 semanas en Israel a 25 semanas en Irlanda y el Reino Unido, y también en diferentes tipos de economías. Los gerentes refirieron en la investigación mencionada que los agentes tardan 8 semanas en dominar las economías coordinadas, 16 semanas en economías de mercado liberales y 12 semanas en economías en vías de industrialización (Holman et al., 2007).

Esta variación podría deberse a varios factores: diferencias en el nivel educativo formal de los nuevos empleados; en la complejidad de productos, servicios o sistemas técnicos; en estrategias de gestión en materia calidad del

servicio; y, en los estándares de gestión de lo que significa ser competente o completamente competente.

Una visión alternativa es que, a pesar de la rápida difusión de nuevas tecnologías, el surgimiento del sector de CAT en cada país se está dando en el contexto de diversas instituciones nacionales y normas culturales, distintas condiciones del mercado laboral y demandas del consumidor. Estas diferencias conducen a prácticas divergentes, lo que sugiere que las estrategias de gestión y las prácticas de recursos humanos en este sector difieren en todos los países del mundo.

Contextualización de los CAT en México

En este apartado se sintetizan aportes de investigaciones que describen el funcionamiento de los CAT en México. Se presentan cifras sobre su distribución territorial, sectores de actividad, principales funciones, características de la fuerza laboral y condiciones de empleo.

Los CAT producen servicios para mercados masificados y, simultáneamente, singularizan sus productos según las necesidades de los clientes. La homogeneización de procesos y el uso intensivo de tecnologías permiten flexibilizar la producción y ajustar la fuerza de trabajo en función de las metas de productividad, lo que se traduce en mecanismos que facilitan la explotación laboral en mercados globales (Micheli, 2012).

La proliferación de CAT en México coincide con las reformas a la Ley Federal de Trabajo (LFT) realizadas en el año 2012 en el que se incluyó el régimen de subcontratación (outsourcing), y como lo señala Quiñones y Rodríguez (2013) las modificaciones a la LFT y las inconsistencias en la misma han sido utilizadas por empresas para acrecentar sus ganancias, reducir los gastos de contratación y evadir responsabilidades fiscales, económicas y sociales como patrón.

En 2021 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma en materia de subcontratación laboral (*outsourcing*), mediante la cual se modificó la Ley Federal del Trabajo para prohibir la subcontratación de personal, definida en el

artículo 12 como aquella en la que una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.

Asimismo, el artículo 13 establece que únicamente se permite la subcontratación de servicios especializados o la ejecución de obras especializadas, siempre que éstos no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la empresa beneficiaria y que el contratista cuente con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (REPSE).

Esta reforma tiene como propósito fortalecer los derechos laborales y evitar prácticas de subcontratación simulada que puedan dañar las condiciones de trabajo y seguridad social de los trabajadores

Los análisis de Micheli (2012) sobre la emergencia de CAT de gran tamaño en México muestran que estos responden a reestructuraciones organizacionales y a patrones espaciales asociados a la descentralización productiva en el contexto de globalización. Dichos centros combinan servicios estandarizados con procesos de personalización para maximizar la satisfacción del cliente y las metas de productividad. La homogeneización de procesos mediante Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y la estandarización de la fuerza laboral, constituyen condiciones que facilitan la explotación en mercados laborales globalizados.

Por su parte, el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT, 2021) analizó la operación de 81 empresas nacionales e internacionales que concentran 257 centros de contacto con 120,427 estaciones instaladas y una fuerza laboral de 128,956 empleados. De estas empresas, el 47 % ofrece servicios a otros países en el extranjero, con 27,702 puestos de trabajo.[2]

La operación de los CAT se concentra principalmente en la región centro y norte del país. La Ciudad de México alberga el 50 % de las estaciones instaladas

[2] Datos del 25° Estudio Nacional de Centros de Contacto 2020, realizado por el Instituto Mexicano de Telecomunicaciones (ITM), en el periodo de septiembre a diciembre 2020, dónde participaron 81 empresas nacionales e internacionales, hay empresas que no participaron en el estudio y que si tienen Centros de Atención Telefónica. No es el número total de CAT en el país.

(60,818), seguida del Estado de México (9,330), Nuevo León (8,028), Jalisco (8,028), Baja California (6,939) y Puebla (6,209) (IMT, 2021).

Respecto a los sectores de actividad, el 73 % de los centros atienden al sector financiero, el 58 % al comercio minorista, el 56 % a telecomunicaciones y el 39 % al sector gubernamental. También participan en sectores automotriz, tecnológico, de seguros, turismo, salud, educación y entretenimiento digital (IMT, 2021).

Las funciones más frecuentes son: atención a clientes (84 %), promoción y ventas (75 %), cobranza (64 %), tareas de back office (63 %), soporte técnico (44 %) y retención de clientes (38 %) (IMT, 2021). Estudios cualitativos previos realizados por Micheli (2006), describen que el agente telefónico integra procesos de digitalización propios de una lógica de producción en serie en la sociedad de la información. Los CAT suelen caracterizarse por una fuerte división del trabajo y un uso extensivo de TIC.

Los centros especializados de atención telefónica consideran como tarea principal facilitar la comunicación entre clientes y empresa, para aumentar las ventas y mantener la calidad en los servicios ofrecidos. Para ello se utilizan diferentes canales de contacto entre los que se resaltan la atención de llamadas telefónicas que son utilizadas por el 98% de los centros de contacto en este estudio, el 90% también recurre a canales de contacto digitales como email; con la evolución de nuevas tecnologías se han incluido el contacto vía WhatsApp por el 83% de las empresas. Con el objetivo de mantener una interacción continua el 83% utiliza un interfaz de voz dónde el usuario puede ser atendido por un mecanismo automático, el chat online, esta ha sido otra de las estrategias de contacto utilizada por el 79% de las empresas, y los sistemas de mensajería instantánea que utilizan el 79% de las empresas, también se han incorporado redes sociales para facilitar la comunicación ya que el 64% de las empresas utiliza este medio para atender a los usuarios de servicios (IMT, 2020).

Respecto a las características de la fuerza laboral el nivel de escolaridad de los empleados al 2020, el 40% contaban con preparatoria o carrera técnica

terminada, el 27% preparatoria trunca, el 16% carrera universitaria trunca y el 10% contaban con formación universitaria terminada. En este estudio se encontraron diferencias entre los puestos de acuerdo con el nivel educativo ya que el 40% de los agentes telefónicos contaban con preparatoria terminada, el 33% de los supervisores con formación universitaria trunca, el 68% de los gerentes con carrera universitaria terminada. Lo cual indica que a mayor nivel educativo mayor la posibilidad de acceder a puestos gerenciales (IMT, 2020).

Se han estudiado aspectos de calidad en el empleo asociadas al nivel de escolaridad en esta industria, y se han reportado entre la zona Metropolitana de Monterrey (ZMM) con mejores condiciones de trabajo asociadas a un nivel educativo superior respecto a la zona de Tijuana dónde el nivel de escolaridad es menor y se reporta una tendencia hacia la precarización del trabajo en esta industria (Hualde y Serrano, 2005).

Grupos de investigación en la Zona Metropolitana de Guadalajara han problematizado la situación de la industria de los CAT como una forma de trabajo precario, identifican que el desempleo, y la escolaridad de la población son un factor clave para el éxito de la industria, ya que la vulnerabilidad social aumenta la probabilidad de adaptación del personal a condiciones adversas de trabajo (de la Paz y Morales, 2017).

De acuerdo con los elementos que contribuyen a la permanencia de los trabajadores en los empleos se ponderaron aspectos como el ambiente de trabajo que es considerado por el 30%, el plan de carrera fue considerado por el 21% de la fuerza laboral, mientras que el sueldo fue determinante para el 19% de los entrevistados. Lo cual indicó la posibilidad de que, aunque el sueldo no sea atractivo para la mayoría, hay expectativas personales e interpersonales que influyen en la permanencia en el empleo (IMT, 2020).

Otros elementos considerados para ingresar o mantenerse en este tipo de empleos son la flexibilidad de horario, bonos, comisiones, ubicación, instalaciones y la capacitación recibida; ya que suelen ser empleos que comparten un modelo de trabajo para profesionistas o estudiantes, que buscan trabajos de medio tiempo o la

posibilidad de rotar turnos, además la motivación por incrementar el sueldo por esquemas de bonos y comisiones de acuerdo con la producción o trabajo por metas (IMT, 2020).

Este tipo de empleos suele ser monótono y rutinario, para lo cual se utilizan recursos básicos como una computadora, internet, silla y una diadema para realizar las tareas de teletrabajo, esto facilita la descentralización por el incremento de la modalidad de home office, de tal manera que se instalan estas herramientas de trabajo en la casa de los trabajadores. Si bien esta era una actividad realizada por la mayoría de las empresas, con la pandemia por COVID 19 aumentó la modalidad de teletrabajo como una medida sanitaria para prevenir contagios por el 87% de las empresas. Al concluir la contingencia sanitaria el 59% de las empresas continuaron con un esquema mixto de teletrabajo que permite que sólo en determinadas ocasiones, los colaboradores acudan a las instalaciones (IMT, 2020).

En cuanto a las exigencias del trabajo como operador en CAT, se requiere que se utilicen los conocimientos y saberes en favor de la empresa, como lo muestran Refaeli et al. (2008), la evaluación de calidad en el servicio por parte de consumidores considera que los operadores realicen las siguientes acciones: a) anticiparse a las necesidades de los clientes, b) ofrecer explicaciones o justificaciones, c) educar al consumidor y) ofrecer información personalizada.

La atención telefónica en los CAT busca garantizar el servicio y la satisfacción de los clientes, lo cual resulta problemático cuando los trabajadores tienen que expresar emociones consideradas aceptables a la organización, pero no representan sus verdaderos sentimientos, efecto que autores como Molino et al. (2016) han estudiado y denominado “disonancia emocional” (*Emotional Dissonance*) y que también es concebido como trabajo emocional.

En síntesis, la evidencia revisada muestra que los CAT en México constituyen un sector laboral altamente estructurado, tecnificado y orientado a la productividad, cuyo funcionamiento combina procesos de estandarización con estrategias de personalización para atender a mercados globalizados.

La incorporación intensiva de las TICs, junto con reformas laborales que han favorecido la flexibilidad productiva, han configurado espacios de empleo donde predominan dinámicas de control, segmentación y rotación de la fuerza laboral, especialmente entre jóvenes con trayectorias educativas diversas.

Este modelo productivo, aunado a la creciente expansión territorial de los centros de contacto, ha consolidado al sector como uno de los principales empleadores de trabajo juvenil en México, aunque bajo condiciones laborales marcadas por la precarización y la exigencia de competencias vinculadas al desempeño.

A partir de estos hallazgos generales, resulta pertinente analizar cómo estas dinámicas se expresan en contextos locales específicos, particularmente en ciudades donde los CAT han tenido una expansión reciente. En el caso de Morelia, Michoacán, la instalación de centros de contacto se inserta en un tejido urbano y económico caracterizado por altos niveles de informalidad laboral, procesos de terciarización acelerada y una población juvenil con acceso desigual a educación y empleo formal.

La revisión teórica y empírica presentada sugiere que los CAT en ciudades como Morelia no solo funcionan como nichos de inserción laboral juvenil, sino también como espacios donde se configuran formas particulares de subjetividad laboral, trayectorias ocupacionales y sentidos sobre el trabajo. Por lo tanto, situar el análisis en este contexto permitirá comprender cómo los modelos nacionales de organización del trabajo se articulan con condiciones locales, y qué efectos tienen sobre las experiencias, percepciones e identidades laborales de quienes trabajan en estos centros.

Estudios previos acerca de Representaciones Sociales en Centros de Atención Telefónica

Los estudios sobre representaciones sociales en los CAT han permitido comprender cómo las y los trabajadores construyen significados sobre su labor, atribuyendo valor, sentido y legitimidad a prácticas organizacionales atravesadas por control, presión y gestión emocional.

Las investigaciones cualitativas, al profundizar en las experiencias y vivencias de los trabajadores, muestran que las representaciones sociales no solo expresan percepciones individuales, sino que configuran identidades laborales, orientan expectativas y moldean las relaciones con la empresa, los clientes y los compañeros. Asimismo, estas construcciones simbólicas funcionan como mecanismos de adaptación frente a la precariedad y las exigencias afectivas del trabajo, al tiempo que pueden contribuir a la reproducción de desigualdades, especialmente de género (Jodelet, 1986; Abric, 2001).

En conjunto, estos aportes han visibilizado la dimensión subjetiva del trabajo en los CAT, evidenciando que los procesos productivos no pueden comprenderse sin atender los significados que los actores asignan a su experiencia cotidiana.

Desde este enfoque, se profundiza en las experiencias y vivencias de las personas trabajadoras, enfatizando la relevancia de sus valoraciones subjetivas y los procesos mediante los cuales construyen identidades laborales. Dichas identidades se configuran en relación con condiciones de trabajo contextualizadas y específicas, atravesadas por dinámicas de control, flexibilidad y rendimiento. En este sentido, la flexibilidad laboral no solo opera como un modelo organizativo, sino como un marco que orienta significados, expectativas y formas de autogestión, posibilitando la internalización de discursos productivos e individualizando responsabilidades y resultados.

Respecto a estudios acerca de los CAT desde un enfoque cualitativo en los últimos 5 años, en Colombia Lara (2023) realizó un estudio de caso etnográfico, que caracteriza los significados y representaciones construidos por agentes de CAT en el contexto postpandemia; exploró cómo cambió el sentido del trabajo antes y después del COVID-19, las normas sociales que lo atravesaron y los valores asociados a la labor.

En el estudio la investigadora desde una perspectiva cualitativa centrada en las experiencias subjetivas de los agentes, se concluyó que los significados asociados al trabajo seguían vinculados a su carácter instrumental, especialmente como medio para asegurar la subsistencia y alcanzar metas personales. No

obstante, las narrativas de los participantes reflejaron una transformación significativa tras la pandemia por COVID-19: se reconfiguraron prioridades y valores, otorgando un lugar central a la familia, el cuidado y la calidad de vida. Este desplazamiento evidenció un proceso de resignificación del trabajo, donde el bienestar relacional y afectivo adquirieron mayor relevancia frente a lógicas centradas en la productividad o el logro individual (Lara, 2023).

En Argentina, por su parte López-Ruiz, O. & Moench, (2022); aportaron un enfoque cualitativo en el estudio de las subjetividades en CAT y analizaron las maneras de sentir, pensar y actuar en contextos de control, metas y monitoreo. Mostraron la interiorización de normas gerenciales, la gestión emocional institucionalizada y estrategias adaptativas de los trabajadores.

El estudio mostró que el trabajo en CAT constituye un espacio donde se configuran formas específicas de subjetividad laboral, atravesadas por técnicas de gestión que promueven la interiorización de perfiles, competencias y performances como criterios de validez personal. Los agentes aprenden a sentir, pensar y actuar en función de indicadores y evaluaciones constantes, incorporando discursos de verdad que legitiman la competencia permanente y la autoexigencia como condiciones de existencia laboral.

Esta dinámica no solo regula conductas, sino que modela la identidad, generando modos de autoobservación y autorregulación que continúan operando más allá del empleo inmediato. El trabajar entonces bajo un estricto control de monitoreo y vigilancia, normas, reglas y un bajo control sobre la toma de decisiones tiene efectos en las formas en las que se construyen las subjetividades en los CAT, las estrategias de autorregulación y la manera en la que los trabajadores se perciben a sí mismos.

El estudio Realizado por Moench (2024), mostró que la inserción laboral de jóvenes en CAT tercerizados en Argentina se produce en un escenario económico y organizacional marcado por la precarización estructural del empleo. Dichas organizaciones se constituyen como dispositivos que aprovechan competencias previamente adquiridas por jóvenes urbanos con cierto capital educativo, pero que

simultáneamente imponen dinámicas de trabajo intensificadas, temporales y altamente demandantes, estableciendo límites explícitos a la permanencia y a las posibilidades de desarrollo profesional.

Lejos de constituir procesos formativos que favorezcan trayectorias laborales estables, estas experiencias se experimentan como “pruebas” caracterizadas por la incertidumbre, la exigencia continua y el desgaste emocional, que inciden de manera profunda en la subjetividad de quienes las transitan.

En esta lógica, el trabajo se convierte en un espacio donde se generan formas de autogobierno y autocontrol, en las que los agentes aprenden a gestionar demandas que los exceden, internalizando responsabilidades por su desempeño y, en ocasiones, por su incapacidad para sostenerlo. Estas trayectorias laborales dejan huellas en la identidad y en la percepción de sí, produciendo perfiles profesionales atravesados por el cansancio, la saturación y la autoexigencia, o bien por sentimientos de culpa y personalización del fracaso cuando los objetivos no son alcanzados.

A partir de estas evidencias, el estudio en mención cuestiona la narrativa hegemónica que promueve la adaptación individual como respuesta a la precarización laboral, y sostiene que los malestares juveniles observados no se explican por déficits personales, sino por condiciones estructurales de trabajo que requieren ser transformadas. Se plantea, por tanto, que las vivencias de estos jóvenes no solo reflejan un contexto laboral precario, sino que lo encarnan, dejando marcas que configuran modos de ser y actuar en el mundo del trabajo contemporáneo. En consecuencia, el estudio no solo describe una realidad organizacional, sino que constituye un posicionamiento político que llama a revisar críticamente los modelos de gestión laboral que naturalizan la precariedad como condición inevitable.

A partir de los resultados expuestos, se vuelve evidente que las experiencias laborales en los CAT no pueden comprenderse únicamente desde indicadores cuantitativos de productividad o rotación, sino que requieren ser analizadas desde

los sentidos y significados que los propios trabajadores construyen sobre su empleo, su identidad y sus trayectorias.

La precarización por rendimiento, el desgaste emocional y los procesos de subjetivación descritos en estudios previos revelan la complejidad en el estudio de los CAT, como centros de trabajo y espacios simbólicos de construcción de identidades y se transforman subjetividades, donde se configuran representaciones sobre el trabajo, el futuro y el valor de sí mismo, que influyen tanto en las decisiones laborales como en las prácticas cotidianas.

Como lo indican diversos estudios que analizan el trabajo en CAT han mostrado que estos espacios constituyen escenarios privilegiados para estudiar la construcción de representaciones sociales. Marengo (2008) en su investigación sobre teleoperadores en Argentina, identifica que los trabajadores elaboran significados compartidos acerca de la naturaleza de su labor, relacionados con la presión por el rendimiento, el control laboral y la gestión emocional constante. Estos significados, expresados en creencias, valoraciones y actitudes, permiten comprender cómo los operadores resignifican su experiencia laboral en un entorno caracterizado por alta rotación, vigilancia permanente y estandarización del servicio.

La literatura latinoamericana también ha evidenciado que las representaciones sociales del trabajo en CAT se estructuran alrededor de tensiones entre la precarización laboral y las aspiraciones de movilidad social. Del Bono y Bulloni (2008) señalan que, para algunos jóvenes, el empleo en centros de contacto simboliza una entrada al mercado formal, pero al mismo tiempo aparece asociado a condiciones de inestabilidad, desgaste emocional e intensificación del trabajo. Estas representaciones ambivalentes entre la oportunidad y la precariedad resultan fundamentales para comprender los procesos de sentido mediante los cuales los trabajadores construyen su lugar dentro de organizaciones altamente reglamentadas.

Asimismo, algunos estudios han puesto énfasis en la dimensión afectiva del trabajo, mostrando que los CAT producen representaciones simbólicas sobre el “buen trabajador” y los comportamientos esperados. Desde un enfoque psicosocial

del trabajo emocional, diversas investigaciones muestran que los teleoperadores internalizan mandatos sobre amabilidad, control del tono de voz, disponibilidad constante y regulación emocional (Batt et al., 2009; Messenger & Gschwind, 2016). Estas exigencias se traducen en representaciones compartidas que orientan la conducta y actúan como mecanismos de regulación subjetiva reforzados por supervisión intensiva, guiones y métricas de calidad.

Una revisión reciente de Moench (2023), que sistematiza más de treinta estudios sobre agentes de CAT en América Latina, confirma que las representaciones sociales se encuentran estrechamente vinculadas con procesos estructurales como la tercerización, la flexibilización laboral y la creciente digitalización del trabajo. Según este análisis, los CAT no solo son espacios tecnológicos, sino también entornos culturales donde circulan significados comunes sobre el valor del trabajo, la identidad laboral, las posibilidades de ascenso y las estrategias para afrontar el estrés y el desgaste emocional. Desde esta perspectiva, las representaciones sociales permiten comprender cómo los trabajadores integran su experiencia laboral dentro de marcos simbólicos que orientan sus percepciones y comportamientos.

En conjunto, estos estudios demuestran que las representaciones sociales en centros de atención telefónica funcionan como marcos de referencia a procesos cognitivos y culturales que permiten a los trabajadores interpretar, justificar y situarse frente a su experiencia laboral. El análisis de estas representaciones revela procesos complejos de construcción de identidad, adaptaciones subjetivas a formas de control tecnológico y elaboración simbólica de condiciones de trabajo caracterizadas por la intensificación, la vigilancia y la comunicación estandarizada (Marengo, 2008; Moench, 2023).

Estos antecedentes en la literatura sustentan la relevancia de abordar los CAT analizando el modo de flexibilización laboral que sostienen estas prácticas y que redefinen tanto las condiciones materiales como los sentidos simbólicos del empleo. En el siguiente capítulo se aborda el marco teórico conceptual utilizado para comprender la manera en la que se conceptualizan las representaciones

sociales para los objetivos de esta investigación, profundizando en su estructura, componentes y mecanismos de formación.

Capítulo 1. Representaciones Sociales.

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar el marco teórico que sustenta la investigación, centrado en la teoría de las Representaciones Sociales como eje conceptual para comprender la construcción de significados en torno a la experiencia laboral contemporánea. En primer lugar, se abordan los orígenes y el concepto de las Representaciones Sociales, recuperando los planteamientos clásicos y las contribuciones que han permitido su consolidación dentro de la psicología social. Posteriormente, se analiza la relación entre representaciones sociales y sentido común, destacando su función en la interpretación cotidiana de la realidad social.

Asimismo, se examina la estructura de las representaciones sociales, considerando sus dimensiones constitutivas: actitud, información y campo de representación, así como los mecanismos de formación, particularmente los procesos de objetivación y anclaje que permiten transformar fenómenos abstractos en contenidos socialmente compartidos. Se profundiza también en las funciones sociales y simbólicas de las representaciones, enfatizando su papel en la orientación de conductas, la comunicación y la construcción de identidad. Finalmente, el capítulo incluye una reflexión sobre las representaciones sociales en el contexto de la globalización tecnológica, analizando cómo los cambios en los modelos productivos y en las dinámicas laborales influyen en la producción y transformación de significados sociales.

De esta manera, el capítulo proporciona los fundamentos conceptuales necesarios para interpretar el fenómeno de estudio desde una perspectiva psicosocial, articulando teoría y contexto en el análisis de las experiencias laborales contemporáneas.

Orígenes y concepto

La propuesta de Representaciones Sociales (RS) concibe el conocimiento no como un reflejo pasivo del mundo, sino como un proceso activo de construcción social del significado. Como sostiene Ramos (2011), las RS permiten entender a la “sociedad

pensante” como un conjunto de sujetos que no solo reciben información, sino que la reinterpretan, resignifican y la integran a su propio universo simbólico.

En este sentido, las RS constituyen una “aproximación interpretativa” que se distancia de los paradigmas positivistas, recuperando la historicidad, la simbología y la agencia individual y colectiva (Ramos, 2011). Esta perspectiva teórica es especialmente útil para estudios sobre trabajo y organización, pues permite dar cuenta de cómo los sujetos construyen sus propias representaciones del entorno laboral, la autoridad, la profesión, las normas emocionales y las identidades de grupo.

El concepto RS surge en el estudio de la construcción teórica de las relaciones individuales y los fenómenos de cambio social, con un enfoque en la subjetividad en el sujeto que enuncia y como productor de representaciones. Esta perspectiva permite profundizar en la relación entre pensamiento y cambio social. La importancia del pensamiento como una capacidad cognoscitiva que amplía las posibilidades del lenguaje humano, potenciando la habilidad de representar los objetos del mundo.

Estudios previos desde esta perspectiva definen aspectos que caracterizan la estructura representacional que permite a los sujetos representar imágenes del mundo y de sí mismo, así como de los otros miembros de una comunidad, de tal manera que se define en la interacción con los otros, dando un lugar de expresión social desde donde se enuncia. Desde este enfoque de estudio se considera la complejidad de los fenómenos estudiados y de la experiencia de los actores sociales, destacando la importancia del contexto particular que le da sentido a la experiencia (Jodelet, 2008).

Ante la necesidad de indagar la manera en la que los individuos se apropian de las RS, distintas ciencias sociales y humanas han aportado conocimientos que forjan un desarrollo epistemológico en las teorías del sujeto, en este sentido la psicología social se centra en el estudio de los fenómenos de interacción y de comunicación, sitúa el estudio de las RS, en el espacio que se construye entre las relaciones sociales.

El estudio de las RS incorpora la dimensión subjetiva de la producción de las RS, no se considera al sujeto aislado, se le considera en interacción y participación de una vida social, “la noción de sujeto” permite indagar en los procesos identitarios en los que el sujeto interioriza y se apropia de representaciones, además de que interviene en la construcción de significados, que circulan en el espacio social y simbólico (Jodelet, 2008).

La interpretación de hechos y conductas sociales, ha sido objeto de estudio desde distintas ciencias humanas y del comportamiento la “noción de sujeto” ha sido un constructo en desarrollo epistemológico que incorpora la evolución de ideas y concepciones acerca del sujeto y la vida social, dando lugar a explicaciones que articulan la relación entre subjetividad y representaciones sociales, como a finales del siglo XX, en la revolución cognitiva, que tiene interés por la naturaleza de la conciencia y la lógica de la coherencia de acciones humanas.

Las ideas precursoras en la construcción del concepto de subjetividad se encuentran las ideas que sitúan la cuestión del sujeto en una perspectiva política e histórica, que mencionan que las formas y figuras de la subjetividad son creadas y modeladas por las condiciones sociales y las instituciones. Se enfatiza la relación entre cultura y los procesos de subjetivación, la experiencia es la correlación entre tipos de normatividad y formas de subjetividad en un contexto determinado.

La representación entonces interviene en el proceso de subjetivación, es en el espacio social donde circulan los significados simbólicos que construyen los miembros de una comunidad es en la interacción social que se propicia la elaboración de representaciones de sí mismo y de los demás, constituyendo una noción de sujeto activo y pensante. Enfatizando la importancia de abordar los aspectos asociados a los vínculos sociales de los sujetos.

Desde esta perspectiva se transforma la manera en que se estudia la historia de los procesos sociales pasando de una historia sin sujeto que se caracteriza por ideas acerca de los humanos como incapaces de ejercer una reflexión sobre su situación de su saber, a una noción de sujeto que sitúa en primer plano la cuestión de los modos de conocimiento en los cuales surge la acción. Lo cual implica un

rechazo al modelo positivista que explica determinismos económicos, y condicionamientos sociales y por el contrario pone en relieve la historicidad, pragmatismo y modelos interpretativos.

El giro subjetivista en la noción de representación implica un progreso en la descripción de los estados mentales y de su expresión según su relación con el proceso social, considera la complejidad de los fenómenos estudiados y de la experiencia de los actores sociales, como sujetos pensantes y actuantes, incorporando un plano colectivo en el estudio de las luchas sociales y la estructuración de lo social que se enfoca en las estrategias simbólicas que determinan posiciones y relaciones y que construyen clases sociales y grupos en un medio social (Jodelet, 2008).

Desde la óptica psicosocial, se centra en la afirmación identitaria de una colectividad mediante procesos simbólicos que rigen las relaciones sociales, mediante los cuales se procesa la experiencia vivida, y por los procesos por los cuales los individuos asignan sentidos a sus experiencias y conductas, y por los mecanismos de objetivación cotidiana y la interiorización que refiere al procesos por el cual las normas y los valores son integrados en el espacio interior de los individuos (Jodelet, 2008).

Desde la antropología y ciencias cognitivas, se orienta la atención hacia los procesos psíquicos y cognitivos que intervienen en las organizaciones sociales y estructuran la formación de las identidades de los sujetos sociales en un orden simbólico y político, en el hecho de que a través del lenguaje se interioriza una visión cultural del yo. Un conjunto de representaciones y valores en el individuo y las relaciones con los otros da sentido a su experiencia.

Los procesos cognitivos que intervienen en la manera en la que se estructura la experiencia del mundo y del otro son la identificación por la que se instauran diferencias y semejanzas entre sí y los otros existentes, con base en la interioridad (estado de conciencia) y la materialidad corpórea y la relación que define los vínculos establecidos entre los sujetos en un acto social. A partir del estudio de

estos procesos del funcionamiento cognitivo se permite establecer los modelos de organización de las relaciones sociales.

La vinculación entre subjetividad y representación se enfoca en la producción de conocimientos y significados, y los efectos sobre los contenidos representacionales a las formas de subjetivación ligadas a marcos sociales e históricos, dando importancia a las representaciones en la constitución de las subjetividades, la afirmación identitaria y los modos de influencia de los procesos de interacción y negociación de sentido en la resignificación de la experiencia de los actores sociales.

El trabajo sobre las RS se lleva a cabo a nivel individual, social y colectivo, otorga una valorización de los saberes de sentido común y la concientización crítica acerca de las posturas ideológicas, recupera un marco de análisis que permite situar el estudio de la RS en relación con la subjetividad,

Para analizar las RS de los individuos y de los grupos localizados en espacios concretos de vida, y definir modalidades de una acción transformadora, Jodelet (2008), delimita tres esferas de pertenencia de las representaciones: 1) subjetivo, 2) intersubjetiva y 3) trans-subjetiva. De tal forma que, toda representación es la representación de un objeto y un sujeto, los sujetos se consideran como actores sociales activos y pensantes en la vida cotidiana en la que se desarrolla, en correspondencia al contexto social de interacción en el que se inscribe.

De acuerdo con la teoría contemporánea, las RS operan en estos distintos niveles de pertenencia: el nivel subjetivo —donde el individuo interioriza imágenes, valores y significados—; el nivel intersubjetivo —donde en la interacción se negocian sentidos compartidos—; y el nivel trans-subjetivo —que abarca el campo simbólico colectivo en el que circulan representaciones, normas e ideologías (Ramos, 2011)

Este enfoque permite analizar cómo, en un contexto organizacional, los trabajadores no solo interpretan su experiencia individual, sino que comparten marcos simbólicos comunes que moldean su identidad laboral, sus expectativas, su

modo de sentir y actuar, así como las representaciones sobre su rol, su empresa, sus clientes, incluso su propia profesión.

La inscripción se relaciona con la participación en una red de interacciones con los otros a través de la comunicación social. Da lugar en la estructura social y la posición en las relaciones sociales, brindando un sentido de pertenencia social; facilita la inserción en grupos sociales y culturales que definen la identidad de acuerdo con el contexto de vida en donde se desarrollan las interacciones sociales, en el espacio social y público.

La noción de subjetividad permite considerar los procesos que operan a nivel de los mismos individuos, detectar elementos representacionales compartidos y procesos por los cuales el sujeto se apropia y construye tales representaciones de naturaleza cognitiva y emocional que permiten construir la experiencia en el mundo de vida. Desde el enfoque fenomenológico, se pone en relieve la participación en el mundo e integra en el análisis de las representaciones los factores emocionales e identitarios ligados a las tomas de posición al lugar social y de pertenencia social.

De tal manera que tomar en cuenta el nivel 1) subjetivo permite comprender la función expresiva de las representaciones, su estudio permite acceder a los significados que los sujetos individuales o colectivos atribuyen a objetos localizados en su entorno social y material y examinar cómo se articulan los significados con su sensibilidad, intereses, deseos, emociones y funcionamiento cognitivo (Jodelet, 2008).

El nivel 2) intersubjetividad remite a situaciones que en un contexto determinado contribuyen a establecer representaciones elaboradas en la interacción entre sujetos, especialmente elaboraciones negociadas y producidas a través de la comunicación verbal directa. Es un intercambio dialógico del que resulta la transmisión de información, construcción de saber, expresión de acuerdos o divergencias en objetos de interés común (Jodelet, 2008).

La intersubjetividad refiere a espacios de interlocución, donde se construyen significados compartidos en torno a un objeto de interés común de acuerdo

negociado. Brinda los medios de comprensión y los instrumentos de interpretación de temas pertinentes para la vida en un contexto social comunitario, o de trabajo en un marco organizacional. La interacción simbólica permite el intercambio de sentidos y significados y la vinculación con el medio a través de esquemas de representación, en el espacio de circulación simbólica de los contextos sociales.

La esfera 3) trans-subjetividad se compone de elementos que atraviesan el nivel subjetivo e intersubjetivo, abarca tanto los individuos y grupos como los contextos de interacción simbólica, producciones discursivas y los intercambios verbales. En la formación de las representaciones sociales, la esfera de la trans-subjetividad se sitúa en relación con la intersubjetividad y con la subjetividad. Y remite a todo lo que es común para los miembros de un mismo colectivo.

Resulta del acceso a los recursos proporcionados por el aparato cultural para la interpretación del mundo, el cual proporciona criterios de codificación y clasificación de la realidad, instrumentos mentales y repertorios que sirven para construir significados compartidos. Depende de la estructura de las relaciones sociales de poder, así como de los sistemas de representaciones que orientan las prácticas colectivas asegurando el vínculo social y de identidad colectiva.

Retoma la comprensión del espacio social y público como un lugar donde circulan las representaciones de origen diverso, a través de la difusión de medios de comunicación masiva, o a los marcos normativos impuestos por el funcionamiento de instituciones y hegemonías ideológicas. Esta esfera de trans-subjetividad constituye una especie de medio ambiente donde están inmersos los individuos.

Moscovici (1979), indica que la RS es una “preparación para la acción”, no solo en la medida en que guía el comportamiento, sino sobre todo en la medida en que remodela y reconstituye los elementos del medio en el que el comportamiento debe tener lugar. Llega a dar sentido al comportamiento, a integrarlo en una red de relaciones dónde está ligado a su objeto. Al mismo tiempo que proporciona nociones, teorías y el fondo de las observaciones que hacen notables y eficaces estas relaciones.

Representación Social es un concepto psicosociológico (Ramos, 2011), desde las ciencias sociales y ciencias del comportamiento, permite explorar la lógica del pensamiento social que sustenta las prácticas laborales en entornos específicos, la teórica de las RS ha posibilitado la discusión de la construcción social de la realidad y la relación con las prácticas cotidianas.

Una de las principales funciones de las RS, es hacer familiar la realidad. Es decir, mediante el proceso de representar se incorporan significados a la realidad cotidiana, a las prácticas y se construyen sentidos entorno a sí mismo y a los otros, en un sistema de pensamiento que se transforma en la interacción social que actúa como un marco contextual de información que permite a los sujetos explicar e interpretar su realidad.

La construcción de sentidos y significados de los objetos, de las personas, de los grupos y situaciones cotidianas, la interacción social y simbólica de las personas da lugar a un campo de representación de las imágenes, significados y prácticas, de manera dialéctica, se construyen significados de los grupos que participan en una organización social.

Para la comprensión de un fenómeno social, es necesario considerar la realidad como un proceso histórico y como acontecimiento que se desarrolla en una dinámica compleja de interacción social, sobre un marco de referencia político, geográfico y simbólico en el cual se construyen sentidos y significados de un grupo social, así la subjetividad de los actores sociales se encuentra atravesada por procesos de construcción de identidades y formas de representación de la realidad cotidiana, de sí mismos de los otros.

Explorar el trabajo como experiencia social, tiene el objetivo de recuperar la experiencia y vivencia de los actores en su forma de significados, imágenes y prácticas que tiene un marco de referencia contextual específico y que transforman las subjetividades de los sujetos brindando elementos para la construcción de identidades y proyectos de vida, al margen de procesos de interacción social contemporáneos que surgen y se delinean entorno a procesos de trabajo, con modelos de trabajo específicos del orden laboral flexible.

En escenarios de trabajo intensivo como los centros de atención telefónica, la utilización de las RS como marco analítico posibilita revelar cómo los trabajadores construyen significaciones sobre su labor, su rol, sus emociones, sus relaciones de poder y sus condiciones de precariedad. Como argumentan estudios recientes, las RS permiten captar no solo el conocimiento explícito, sino las “teorías de sentido común” que orientan las prácticas cotidianas, las actitudes, los mecanismos de regulación emocional, la interiorización de normas organizacionales y las formas de alienación o resignificación (Rubira-García, 2018). Por lo tanto, este marco es particularmente pertinente para interpretar cómo los trabajadores resignifican la violencia verbal, el “no tomarlo personal” y la despersonalización como estrategias adaptativas dentro de una cultura laboral impuesta.

Las cualidades del modelo de trabajo producen formas particulares de interacción entre sujetos y grupos de personas, dando lugar a esquemas de representación de la empresa, de la rutina de trabajo y de los miembros de un grupo, las formas de relación entre sujetos se realizan permeada por formas de representación social, que dan sentido y significado a la vida cotidiana y a la rutina de trabajo.

El objetivo de integrar el estudio de las RS en el estudio acerca de los procesos laborales es con la finalidad de profundizar en estas formas percibir la realidad laboral, y representarla en esquemas de pensamiento que dan lugar a maneras de concebirse a sí mismo y a los demás en un entorno de trabajo en el que las interacciones se encuentran permeadas por maneras de percibir a los otros y al ambiente de trabajo.

En la última década, el estudio de las RS ha continuado desarrollándose hacia enfoques más integradores que articulan subjetividad, cognición y dinámicas socioculturales. Las investigaciones contemporáneas han avanzado en comprender cómo las RS participan en la configuración identitaria, en la orientación de prácticas y en la lectura simbólica de los contextos sociales, especialmente en espacios laborales y organizacionales.

Estudios recientes señalan que las RS operan como un dispositivo que permite a los sujetos “navegar” la realidad social (Abric, 2016). Desde esta perspectiva, la teoría de las RS continúa siendo fundamental para comprender la manera en que los grupos sociales definen y resignifican los objetos sociales mediante procesos de anclaje y objetivación, así como el modo en que estos esquemas orientan las prácticas cotidianas y los posicionamientos sociales. Esta aproximación refuerza la idea de que las RS no constituyen únicamente contenidos mentales individuales, sino estructuras simbólicas socialmente compartidas, estrechamente vinculadas a las condiciones de interacción y a los contextos sociales en los que se producen.

En la línea de la subjetividad y los procesos identitarios, investigaciones recientes han demostrado que las RS intervienen en la configuración de narrativas personales y colectivas. Las representaciones funcionan como marcos de interpretación que median la construcción de identidades sociales, especialmente en grupos sometidos a desigualdades o dinámicas de poder, destacando que la subjetividad se constituye en un entramado de significados compartidos que son permanentemente negociados en espacios de interacción.

Desde el campo organizacional, se ha estudiado cómo las RS estructuran modos de percibir el trabajo, el riesgo, la autoridad y las relaciones laborales. Las representaciones que los trabajadores elaboran sobre sus labores se relacionan con procesos emocionales, identitarios y motivacionales, mostrando que las RS permiten comprender la articulación entre condiciones objetivas y experiencias subjetivas en contextos de trabajo, especialmente aquellos marcados por cambios intensos o modelos flexibles.

La teoría de las representaciones constituye un marco metodológico capaz de capturar la dimensión simbólica de los fenómenos laborales contemporáneos, dado que permite analizar cómo los trabajadores interpretan situaciones de inseguridad, flexibilidad y evaluación continua. Desde esta perspectiva, la subjetividad laboral se entiende como resultado de procesos de significación que ocurren simultáneamente a nivel individual, intersubjetivo y colectivo.

Asimismo, los estudios recientes señalan la importancia de considerar el componente emocional como parte constitutiva de las representaciones. La incorporación de la dimensión afectiva se entiende como sistemas dinámicos donde emociones, cognición y cultura interactúan en la producción de significados. Este enfoque resulta relevante para analizar contextos laborales donde las emociones juegan un papel regulador, como ocurre en el trabajo en centros de atención telefónica, donde la gestión emocional es parte estructural del proceso productivo.

Las RS permiten comprender cómo los trabajadores construyen nociones de justicia, reconocimiento y pertenencia, que a su vez influyen en el bienestar subjetivo y en la cohesión organizacional. Esta perspectiva dialoga directamente con enfoques que analizan las formas en que los trabajadores interpretan sus experiencias laborales en marcos estructurados por jerarquías, políticas organizacionales y dinámicas de vigilancia.

Dentro de la psicología social crítica, el estudio de las RS debe incorporar procesos estructurales y prácticas discursivas, para reconocer cómo los sujetos se posicionan dentro de tramas de poder que influyen en su capacidad de significar la experiencia. Este énfasis refuerza la importancia de integrar el contexto laboral, político y económico en el análisis de las representaciones de la realidad cotidiana (Ramos, 2011).

Finalmente, estudios recientes también resaltan el papel de la RS como mediadora entre experiencia y acción. Las representaciones permiten comprender las razones por las cuales los sujetos actúan de determinadas maneras en espacios organizacionales, ya que estos significados funcionan como mapas cognitivos que guían comportamientos y decisiones, y al mismo tiempo legitiman determinadas prácticas de trabajo.

En síntesis, las investigaciones contemporáneas de los últimos diez años refuerzan que las RS constituyen un marco teórico-metodológico indispensable para analizar fenómenos complejos como los procesos laborales actuales, caracterizados por la flexibilidad, cambios organizacionales, tensiones emocionales y nuevas formas de interacción tecnológica. Integrar estas contribuciones permite

comprender cómo los trabajadores construyen significados que orientan su subjetividad y guían sus prácticas en contextos de trabajo dinámicos y transformados por lógicas económicas y simbólicas emergentes.

Representaciones Sociales y sentido común

Los fenómenos de las RS remiten tanto al producto como a los procesos mediante los cuales se forma el sentido común en un grupo social. Desde la propuesta fundacional de Moscovici (1961/1979), las RS constituyen una forma de conocimiento socialmente elaborada y compartida, cuyo propósito es hacer familiar lo desconocido y orientar las prácticas de la vida cotidiana. Se trata de un sistema de pensamiento que opera bajo la lógica del grupo, que organiza significados, guía interacciones y se sustenta en un reservorio cultural compartido (Jodelet, 2020).

De acuerdo con Araya (2002), las RS abarcan los contenidos del conocimiento socialmente elaborado y compartido que configuran el sentido común. Este sentido común permite comprender los significados, símbolos y formas de interpretación mediante los cuales las personas organizan su experiencia y se relacionan con otros en su grupo de pertenencia. El conocimiento de sentido común no es un saber desorganizado, sino un sistema simbólico estructurado que integra elementos afectivos, normativos y cognitivos (Moscovici, 1979; Abric, 2001).

Ramos (2011, 2015) señala que el sentido común (SC) constituye un conjunto de conocimientos producidos espontáneamente por los miembros de un grupo, basados en la tradición, la memoria colectiva y el consenso social. Funciona como una referencia histórico-cultural que orienta actitudes, creencias y prácticas dentro de una organización. Asimismo, se configura como una matriz simbólica desde la cual se definen valores considerados básicos y se construyen identidades compartidas. El sentido común se produce y reproduce en la interacción cotidiana en diversos entornos, sosteniendo las prácticas rutinarias y proporcionando explicaciones del mundo social y del lugar que ocupan los sujetos en él.

En este marco, las creencias compartidas regulan de forma explícita o implícita los comportamientos y permiten distinguir aquello que se considera aceptable o inaceptable dentro de un grupo. Estas creencias modelan actitudes, representaciones, ideologías y prácticas sociales, funcionando como un sistema normativo que orienta la acción y da coherencia a la vida colectiva (Berger & Luckmann, 1966).

Las RS se constituyen como sistemas con una lógica y un lenguaje particulares, una estructura de implicaciones que articula valores, imágenes y conceptos. De acuerdo con Moscovici (1979) y Abric (1996), toda representación incluye un campo informativo, un núcleo central y elementos periféricos, los cuales varían según la historia de socialización del grupo y regulan las conductas socialmente deseables o admitidas. Estos sistemas simbólicos otorgan sentido a la realidad y definen los marcos interpretativos mediante los cuales los grupos comprenden y evalúan el mundo social.

El grupo social proporciona un marco simbólico de referencia que dota de significado a los comportamientos, ideas y valores presentes en sus visiones compartidas. Este proceso, denominado objetivación y anclaje por Moscovici (1979), convierte nociones abstractas en realidades tangibles y las integra a prácticas concretas. Según Jodelet (2020), las representaciones se sustentan en esquemas morales, formas de percepción, juicios y dimensiones afectivas compartidas, configurando modos de pensar y actuar situados en un contexto sociocultural particular.

Schutz (2000) destaca que el pensamiento de sentido común se arraiga en la experiencia cotidiana, otorgando posiciones sociales, expectativas y formas de acción a los miembros de un grupo. Desde este mundo de la vida se movilizan las ideas, valores y convicciones que estructuran la interacción social y las formas de comunicación.

Desde las ciencias sociales, la noción de comunidad remite al conjunto de normas, prácticas, relaciones y significados que regulan la vida colectiva. Una comunidad se caracteriza por compartir bienes materiales o simbólicos, un territorio, una forma de vida y una cultura común. Funciona como un marco de objetivación y un espacio simbólico donde se forja la identidad social, la memoria colectiva y el sentido de pertenencia (Jodelet, 2020). Asimismo, las comunidades pueden comprenderse como “sociedades del conocimiento”, en las que el intercambio de saberes posibilita la explicitación de aprendizajes, la creación de normas compartidas y el fortalecimiento de una identidad común.

En síntesis, el sentido común, como objeto de estudio sociológico, constituye una forma de pensamiento construida socialmente, ligada a valores morales, emociones y experiencias compartidas (Ramos, 2015; Schutz, 2000). No se refiere únicamente a estados mentales explícitos, sino a disposiciones sociales adquiridas para pensar, sentir y actuar en el mundo. Por ello, ocupa un lugar central en la participación social y en la vida política de los sujetos, orientando creencias, prácticas y formas de relación en el entramado cotidiano de la vida social.

Estructura de las Representaciones Sociales: actitud, información y campo de representación.

De acuerdo con Araya (2002), las RS aluden simultáneamente a un proceso y a un contenido. Como proceso, las RS describen una forma particular de adquirir, construir y comunicar conocimientos que circulan en un grupo social determinado. Como contenido, refieren a la forma específica de conocimiento a partir de la cual los sujetos elaboran una cosmovisión compartida, organizada en torno a creencias, normas, significados y prácticas que guían su conducta. Araya (2002) propone que toda representación incluye tres dimensiones fundamentales: actitud, información y campo de representación.

La actitud constituye una estructura evaluativa que orienta la conducta de las personas y dinamiza sus acciones frente a un objeto social. Está compuesta por juicios de valor consensuados socialmente, que definen lo deseable o indeseable, lo aceptable o inaceptable dentro de un grupo (Araya, 2002). Representa el componente afectivo de la RS, pues implica la reacción emocional y valorativa hacia el objeto. Tal como señalan Moscovici (1979) y Jodelet (2020), las dimensiones afectivas son inseparables de las formas de pensamiento social, dado que las representaciones no son únicamente cognitivas, sino también expresiones simbólicas cargadas de emociones y valores.

La información hace referencia al conjunto y organización de los conocimientos que un sujeto o grupo posee respecto a un objeto social determinado. Esta dimensión permite distinguir la cantidad, calidad y circulación de información

en un grupo, incluyendo estereotipos, creencias normativas y prejuicios (Araya, 2002).

Como señala Abric (2001), la información no se reduce a datos objetivos, sino a aquellos elementos significativos que permiten a una comunidad tomar posición frente al objeto y traducirlo en prácticas concretas. De este modo, la dimensión informativa está estrechamente vinculada con las condiciones sociales que regulan la producción y distribución del conocimiento.

El campo de representación corresponde a la ordenación y jerarquización de los elementos que configuran el contenido de las RS. Araya (2002) sostiene que este campo se estructura en torno a un núcleo figurativo, esto es, un conjunto de imágenes, esquemas y significados que se conforman mediante el proceso de objetivación. Este núcleo constituye la parte más estable y resistente al cambio dentro de una representación, y se complementa con elementos periféricos más flexibles, tal como plantea la teoría del núcleo central desarrollada por Abric (1996). El campo de representación constituye la arquitectura simbólica mediante la cual un grupo estructura su visión del mundo.

La articulación entre actitud, información y campo de representación permite comprender que las RS no son meras opiniones individuales, sino sistemas simbólicos que orientan la percepción, la interpretación y la acción social. Jodelet (2020) subraya que estas dimensiones expresan una relación estrecha entre cognición, afectividad y normatividad, lo que convierte a las RS en marcos fundamentales para analizar cómo se construye la realidad social y cómo los grupos dotan de sentido a los fenómenos que les son relevantes. En suma, la estructura tripartita de las RS evidencia que el conocimiento socialmente elaborado es simultáneamente emotivo, cognitivo y normativo, y que su comprensión requiere considerar las formas en que los significados se organizan y circulan en los grupos.

Mecanismos de formación: objetivación y anclaje

Moscovici (1979), en su capítulo “Ideas que se transforman en objetos del sentido común”, explica que la formación de una representación social se basa en dos

procesos fundamentales: la objetivación y el anclaje. Estos mecanismos permiten que sujetos y grupos hagan familiar lo desconocido y traduzcan conceptos abstractos en categorías accesibles para la vida cotidiana.

Objetivación: transformación de las palabras en imágenes

La objetivación consiste en transformar nociones complejas en imágenes concretas o esquemas figurativos, haciendo “real” aquello que originalmente era abstracto. Este proceso convierte las palabras, discursos o teorías en imágenes y prácticas socialmente compartidas (Moscovici, 1979). La objetivación implica una operación de selección, esquematización y naturalización de conocimientos que, una vez difundidos, pasan a formar parte del sentido común. Como señala Jodelet (2020), la objetivación es un mecanismo que condensa significados culturales, afectivos y sociales en formas simplificadas que orientan la percepción del mundo.

La objetivación es el proceso mediante el cual una noción abstracta se convierte en una imagen, metáfora o modelo figurativo que hace tangible y comprensible un fenómeno social. Según Moscovici (1979), este mecanismo opera a través de la “materialización de lo imaginario”, es decir, la transformación de conceptos en elementos visibles y fácilmente comunicables dentro del sentido común. Este proceso implica reducir, simplificar y seleccionar elementos del conocimiento científico o técnico para incorporarlos a un marco simbólico compartido, donde se vuelven parte del imaginario colectivo.

Jodelet (2020) señala que la objetivación convierte una idea compleja en un objeto o imagen socialmente “naturalizada”, que parece evidente y familiar para los miembros del grupo. Esa naturalización es fundamental: una vez objetivada, la representación adquiere una forma concreta y se integra a las prácticas cotidianas, organizando percepciones, actitudes y creencias sobre el fenómeno. Abric (2001) complementa que la objetivación da origen al núcleo figurativo de la representación, base estructural desde la cual se articulan los elementos más estables y consensuados del contenido representacional.

En el ámbito laboral, por ejemplo, la figura del *"agente eficiente"* en CAT, puede objetivarse en imágenes asociadas a métricas de desempeño, control de emociones y disponibilidad permanente, las cuales condensan expectativas organizacionales y simbólicas que estructuran la experiencia del trabajo.

Anclaje: integrar lo nuevo en marcos simbólicos preexistentes

El anclaje, por su parte, se refiere a la incorporación de los nuevos conocimientos a un sistema previo de categorías ya conocido por los sujetos. Ramos (2011) define el anclaje como el acto de nombrar, clasificar y situar los nuevos objetos dentro del marco simbólico familiar, de modo que se integren a los valores históricos y culturales existentes. Es un proceso que otorga sentido al objeto en relación con la experiencia colectiva, permitiendo que lo nuevo encuentre su lugar dentro del universo ya estructurado del sentido común. El anclaje conecta el significado que se genera dentro del grupo con los procesos comunicativos que lo sostienen, manteniendo así la continuidad entre conocimiento, identidad y práctica (Ramos, 2015; Moscovici, 1979).

Se le llama anclaje al proceso que permite insertar un conocimiento novedoso dentro de categorías, valores e interpretaciones ya existentes en el grupo. Para Moscovici (1979), el anclaje funciona como un mecanismo de clasificación que permite nombrar y categorizar lo nuevo a partir de marcos familiares. En otras palabras, integra el fenómeno representado dentro de un sistema cultural previo, otorgándole un lugar y un sentido dentro del mundo social del grupo.

Ramos (2011) describe el proceso de anclaje como un mecanismo mediante el cual los sujetos incorporan saberes nuevos a un orden simbólico estable, definido por tradiciones, consensos y valores colectivos. Este proceso no solo categoriza, sino que también evalúa los fenómenos, inscribiéndolos en marcos morales e ideológicos que regulan cómo deben interpretarse. Wagner y Hayes (2005) agregan que el anclaje actúa como una "traducción cultural", adaptando el conocimiento

nuevo a los esquemas interpretativos tradicionales del grupo, lo que garantiza su comunicabilidad y su integración en las prácticas sociales.

En entornos organizacionales, como los CAT, el anclaje puede observarse cuando los trabajadores interpretan nuevas tecnologías, métricas o políticas a partir de valores previos sobre el trabajo, la disciplina, el mérito o la presión laboral. Así, las transformaciones tecnológicas y de gestión se inscriben en marcos simbólicos que dotan de continuidad y coherencia la cultura laboral. Desde esta perspectiva, las RS son entendidas como procesos simbólicos, dinámicos e históricos, que adquieren formas específicas en función de las interacciones sociales, las experiencias compartidas y los contextos culturales en los que se producen. La distribución social del significado como enfatiza Jodelet (2020), es fundamental para comprender cómo los sujetos comparten, negocian y transforman sus visiones del mundo.

Articulación entre objetivación y anclaje

Ambos procesos operan de manera simultánea y complementaria. Mientras la objetivación transforma conceptos en imágenes socialmente manejables, el anclaje les otorga sentido dentro de un universo cultural preexistente. Como explica Jodelet (2020), la RS se consolida cuando estas imágenes naturalizadas encuentran un lugar estable dentro del sistema de valores y categorías del grupo. Esta articulación permite comprender cómo las representaciones sociales son dinámicas: cambian cuando se modifican los contextos, las tecnologías o las condiciones sociales, pero también conservan estabilidad porque se insertan en marcos culturales duraderos.

En suma, la objetivación y anclaje constituyen los mecanismos cognitivos y simbólicos que hacen posibles las RS, permiten la comunicación social del conocimiento y sostienen la manera en que los grupos interpretan, norman y actúan frente a los fenómenos de su entorno.

Funciones de las Representaciones Sociales

Las RS, como formas de conocimiento socialmente elaboradas y compartidas, cumplen un conjunto de funciones que permiten a los sujetos comprender, orientar y legitimar sus prácticas dentro de un contexto sociocultural específico. Moscovici (1979/1984) estableció que las RS operan como sistemas simbólicos que guían la interpretación de la realidad y organizan la vida social. En continuidad con este planteamiento, Jodelet (1986, 2003) subraya su carácter práctico y su capacidad para intervenir en la vida cotidiana, mientras que autores contemporáneos como Ramos (2011, 2015) han sistematizado sus funciones en campos aplicados y organizacionales. A continuación, se puntualizan las funciones de las RS.

1. Función de saber

La función epistémica o de conocimiento permite a los individuos comprender, explicar y nombrar su entorno. Moscovici (1979/1984) señaló que las RS constituyen “un modo de pensamiento práctico” por medio del cual la sociedad transforma lo desconocido en familiar. Desde esta perspectiva, las RS configuran marcos cognitivos compartidos que hacen inteligible la experiencia. Jodelet (1986) profundiza en que este conocimiento no es neutro, sino situado, y se articula con los valores y tradiciones del grupo social. Ramos (2011) destaca que esta función es esencial en contextos laborales complejos, donde los trabajadores deben dotar de significado a prácticas, roles y normas institucionales.

2. Función de orientación

Las RS actúan como guías de comportamiento al regular prácticas, actitudes y decisiones. Moscovici (1979/1984) explicó que las representaciones orientan la acción al ofrecer categorías que permiten anticipar situaciones y evaluar alternativas. Para Jodelet (2003), esta función implica una dimensión normativa, pues las RS establecen esquemas implícitos sobre lo que es adecuado, esperado o legítimo en un contexto social. Ramos (2015) subraya que en espacios organizacionales esta función opera como brújula que dirige las prácticas laborales y las respuestas ante situaciones de tensión, cambio o incertidumbre.

3. Función identitaria

Otra función fundamental es la construcción y fortalecimiento de identidades colectivas. Moscovici (1979) apunta que las RS permiten al sujeto situarse dentro de un grupo y reconocerse a partir de significados compartidos. Jodelet (1991) enfatiza que la identidad se configura en el intercambio social, donde las RS actúan como un repertorio simbólico que distingue a los miembros del grupo y define fronteras con “los otros”. En esta misma línea, Ramos (2011) considera que esta función es crucial en espacios laborales como los centros de trabajo, donde la pertenencia se negocia mediante discursos, símbolos y prácticas que otorgan cohesión al colectivo.

4. Función de justificación

Las RS permiten legitimar acciones propias y colectivas mediante marcos explicativos anclados en la historia, la cultura y la ideología. Moscovici (1979/1984) señala que las representaciones pueden utilizarse para defender posiciones o racionalizar comportamientos. Jodelet (2003) sostiene que esta función facilita la coherencia social al proporcionar narrativas que legitiman decisiones, jerarquías o prácticas establecidas. Para Ramos (2015), en el ámbito laboral la función justificadora se manifiesta en discursos que buscan otorgar sentido a dinámicas organizacionales, justificar roles o naturalizar prácticas, incluso cuando estas implican tensión o desigualdad.

En síntesis, las cuatro funciones de las RS son: saber, orientación, identidad y justificación; estas operan de manera articulada para producir significados que permiten a los sujetos comprender su realidad, actuar dentro de ella, reconocerse como parte de un colectivo y legitimar las prácticas que sostienen la vida social. Más que dimensiones aisladas, estas funciones conforman un entramado simbólico que estructura la experiencia cotidiana y organiza las dinámicas sociales y laborales.

En contextos como los espacios de trabajo, su interacción se vuelve especialmente relevante, pues las RS no solo dotan de sentido a las prácticas organizacionales, sino que también modelan las formas de relación, regulan las

conductas y sustentan los discursos que mantienen el orden institucional. De este modo, comprender la articulación de estas funciones permite profundizar en cómo los actores construyen y negocian significados en escenarios de cambio, tensión o flexibilización laboral, ofreciendo un marco analítico robusto para interpretar las experiencias subjetivas e intersubjetivas en los entornos organizacionales contemporáneos.

Representaciones Sociales y transformaciones en la globalización tecnológica

Las reflexiones contemporáneas sobre las RS han ampliado su alcance hacia la comprensión de los procesos comunicativos en contextos digitales y transformaciones de globalización. Las transformaciones socio tecnológicas aceleradas han modificado las formas de objetivación y anclaje, generando espacios híbridos donde convergen interacción interpersonal, plataformas digitales y sistemas tecnológicos.

En estos entornos globalizados y tecnológicos, las RS se configuran mediante flujos simbólicos en diferentes canales, digitales y virtuales, que transforman la experiencia laboral, las identidades y las relaciones organizacionales, ya que se han incorporado las tecnologías de Información, no solo como medios de contacto o comunicación, si no como espacios y formas de trabajo donde surge una forma diferente de interacción social y laboral.

Estos procesos son cotidianos en los donde los sistemas de vigilancia, la comunicación digitalizada y la estandarización de guiones de atención generan nuevas formas de sentido común laboral y nuevas representaciones del trabajo, del usuario y del desempeño (Taylor & Bain, 2005). Estas configuraciones sociotécnicas impactan la construcción de representaciones sobre el control, el estrés, la productividad, la identidad laboral y la interacción humana mediada tecnológicamente.

De esta manera, las RS en contextos altamente tecnificados se configuran como procesos dinámicos y acelerados, donde la conectividad permanente, las modalidades de teletrabajo y la constante innovación tecnológica no solo exigen que los trabajadores actualicen sus competencias, sino que obligan a repensar los mecanismos tradicionales de formación y transformación subjetiva descritos por Moscovici.

En estos entornos emergentes, las personas construyen nuevas formas de significar su experiencia laboral, elaboran modos distintos de pensarse a sí mismas y desarrollan campos simbólicos de interacción mediados por dispositivos digitales y sistemas automatizados. Así, las RS se reconfiguran al ritmo de los cambios tecnológicos, dando lugar a significados, prácticas y expectativas que difieren de los modelos clásicos de socialización laboral. Estas transformaciones sociotécnicas adquieren una relevancia particular en sectores como los CAT, donde la incorporación de tecnologías de monitoreo, gestión y comunicación redefine tanto las prácticas cotidianas como los marcos simbólicos mediante los cuales los trabajadores interpretan su experiencia.

En este sentido, las RS del trabajo en los CAT no pueden analizarse de manera aislada, sino en estrecha relación con los procesos de flexibilización laboral que caracterizan a estas organizaciones. La flexibilidad contractual, funcional y temporal introduce nuevas condiciones de empleo que influyen directamente en la construcción de sentido, configurando percepciones, identidades y modos de adaptación que serán desarrollados en el capítulo siguiente.

Capítulo 2. Flexibilidad laboral

El presente capítulo aborda el concepto de flexibilidad laboral como categoría central para comprender las transformaciones contemporáneas en la organización del trabajo y sus implicaciones en la experiencia de las y los trabajadores. En un contexto marcado por la globalización económica, la innovación tecnológica y la reconfiguración de los modelos productivos, la flexibilidad laboral se ha consolidado como una estrategia empresarial orientada a incrementar la competitividad, la eficiencia y la capacidad de adaptación ante mercados cambiantes. No obstante, este modelo también ha generado debates en torno a sus efectos en la estabilidad laboral, la seguridad social y el bienestar psicosocial de quienes se insertan en estas dinámicas.

En primer lugar, se revisan los orígenes históricos de la flexibilidad laboral, situándola en el tránsito del modelo fordista hacia esquemas posfordistas y neoliberales de producción. Posteriormente, se desarrolla una definición conceptual del término, distinguiendo sus principales modalidades y dimensiones. Se profundiza particularmente en la flexibilidad numérica, relacionada con la variación en el volumen y tipo de contratación de la fuerza de trabajo, y en la flexibilidad organizacional, vinculada a la reorganización interna de funciones, tiempos, procesos y formas de control del desempeño.

Este recorrido teórico permitirá comprender cómo la flexibilidad laboral no constituye únicamente una estrategia económica, sino también un marco estructural que influye en la construcción de significados sobre el trabajo, las relaciones laborales y la identidad profesional, aspectos fundamentales para el análisis psicosocial que sustenta la presente investigación.

Orígenes de la flexibilidad laboral

El proceso de trabajo ha tenido transformaciones a lo largo del tiempo, las primeras formas de subempleo surgen entre los siglos XVII y XVIII a modo de talleres domésticos lo cual se conoce como el *putting out system* (Neffa, 2012), una forma de subcontratación y tercerización, en la que se instaura una nueva forma de trabajo doméstico, en el cual se producía para empresarios de manera remota

desde los domicilios de los trabajadores de oficios. Una de las primeras formas de precariedad laboral, ya que eran los trabajadores que realizaban las tareas designadas con sus propias herramientas de trabajo, no era un trabajo estable o seguro, y los empresarios no tenían obligaciones con los empleados.

En la etapa de la manufactura los empleados se caracterizaban por sus conocimientos en la elaboración o producción, su *saber hacer¸* esto les permitía un margen de negociación, y era el valor que les posiciona en el mercado de trabajo, por ello estas habilidades eran guardadas celosamente para no ser reemplazados, los asalariados industriales, realizaban sus labores con sus propias herramientas de trabajo, sin ningún tipo de garantía laboral.

En este contexto histórico, las aportaciones de Frederick Winslow Taylor dan lugar a una nueva forma de Organización Científica del Trabajo[3], que a través de métodos y técnicas específicas, resultaron en la división social (entre concepción y ejecución), entre aquellos que se encargan a la planeación y preparación de las tareas, con tareas de especializadas en la administración con puestos en los que se orienta el esfuerzo cognitivo de pensar las tareas y transmitirlas a puestos operativos, aquellos empleados a quienes se les encomendaba la ejecución de las tareas, realizando labores más mecánicas, con esfuerzo físico, siguiendo las instrucciones de la administración.

Una de las características esenciales del Taylorismo en la OCT, es la división social del trabajo entre concepción y ejecución (Neffa, 2012), pues a partir de la especialización de las tareas y funciones, se buscó incrementar las ganancias de las empresas, aumentando su productividad, reduciendo los costos de producción. Para ello se estudiaron y midieron de manera meticulosa los movimientos y tiempos para la realización de un producto, se segmenta el trabajo en tareas simples, y de corta duración, para reducir tiempos muertos, cuidando el proceso de trabajo para evitar pérdidas.

[3] A partir de este momento la organización científica del trabajo se abrevia como OCT, y remite a la influencia y transformación laboral del Taylorismo.

La aplicación de la OCT en las empresas industriales, sobre los principios del Taylorismo, transformó de tal forma que la segmentación de la producción en funciones especializadas y la asignación de tareas simples, trajo consigo la selección de personal sobre un perfil de puesto y habilidades específicas para la realización de tareas delimitadas y la creación de puestos de supervisión encargados de entrenar, disciplinar, controlar y evaluar el desempeño en la ejecución de una tarea.

Los principios de Taylor aplicados en la OCT, también transformaron la forma de remuneración en las empresas, pues se aplicó la remuneración según el rendimiento, sobre indicadores de productividad establecidos por la empresa, estandarizados, sobre un promedio entre el tiempo ya anteriormente estudiado para la realización de una tarea y el resultado esperable, en su ejecución. Se aplicaron de manera masiva al personal estableciendo metas y los mandos de supervisión se encargaban de vigilar su ejecución y corregir y disminuir errores en la producción.

La división técnica del trabajo y la introducción de nuevos medios de producción permitieron un incremento de la productividad como lo en la era del maquinismo, dónde se redujo el tiempo y esfuerzo humano, pero se intensificó el trabajo, se transformó también la norma de consumo para aumentar la capacidad de compra de bienes y productos, de manera masiva, como lo fue la mecanización de las empresas con la banda transportadora, con las aportaciones de Henry Ford.

El Fordismo se refiere a la sistematización de la producción industrial en serie, de principios del siglo XX, con la tendencia de producir masivamente con el propósito de reducir costos y de aumentar ganancias en el menor tiempo y con el menor esfuerzo posible. Sobre la segmentación del trabajo en líneas de ensamblaje, se segrega el trabajo en esferas de producción delimitadas de las cuales se ramifican las líneas operativas en empresas trasnacionales, de países de desarrollo hacia sucursales grandes hacia países en vías de desarrollo dónde se establecen unidades más pequeñas de producción con sucursales con relaciones de subcontratación para proveerse de materia prima, piezas o partes cuya importación generaba costos más altos por políticas aduaneras.

El fordismo se caracterizó por una relación salarial en vertical, de un subordinado dependiente de una empresa central, para la cual ofrecía sus servicios, esto abonó a la flexibilización de los salarios y de las condiciones laborales, a través de empresas de subcontratación que de manera directa o indirecta dependían de una empresa central. Esta lógica de producción se construyó en congruencia a la tendencia de acumulación del capital, con beneficios económicos para los empresarios y accionistas dueños de las empresas centrales (Neffa, 2012).

Estas transformaciones del Fordismo y la producción en serie establecieron las condiciones para la adopción del modelo flexible contemporáneo. La globalización y la apertura de mercados exigieron a las empresas adaptarse rápidamente a la demanda y a la competencia internacional. Esto implicó una mayor fragmentación de la relación laboral, con contratos temporales, subcontratación y reorganización de tareas. Asimismo, se intensificó la presión sobre los trabajadores para cumplir metas productivas en menos tiempo. Así, la flexibilización neoliberal consolidó un paradigma laboral centrado en la eficiencia, la reducción de costos y la adaptabilidad constante.

La situación de los obreros y trabajadores que en su mayoría eran del género masculino, trabajaban largas jornadas de tiempo completo, con una regulación en los esquemas de contratación que en su mayoría eran por tiempo indeterminado, para la protección de los derechos de los empleados surgieron políticas sindicales que exigían medidas de protección social que beneficiaba también a la familia del trabajador y mejoras a los esquemas salariales ofreciendo mayores ingreso y posibilidades de empleo a trabajadores según su experiencia o nivel educativo.

Con la intervención de asociaciones de trabajadores, sindicatos y colectivos de trabajo mediante políticas de regulación de empleo y salario se lograron aumentos en la remuneración y estrategias de protección sociales como seguros médicos y beneficios sociales que consideraban la experiencia, la productividad, antigüedad en la firma y los resultados globales de la empresa, sin embargo los salarios aumentaban lenta y progresivamente, y bajo la lógica capitalista eran

contradictorios los beneficios a los empleados por los costos empresariales. (Neffa, 2012).

Los cambios en el modo de producción posteriores a la Revolución Industrial también se relacionaron con la incorporación de principios provenientes de la psicología para comprender y explicar los procesos psicológicos implicados en el trabajo. Entre ellos destacan el estudio de las diferencias individuales, la selección y evaluación de personal, la motivación, el aprendizaje, la fatiga laboral, la satisfacción en el trabajo y la medición del desempeño, con el propósito de incrementar la eficiencia y la productividad de los trabajadores. Posteriormente, con la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación, se inició una nueva etapa caracterizada por la apertura comercial, la globalización y la desregulación de los mercados laborales (Neffa, 2023).

De manera que se flexibilizaron las relaciones de trabajo para hacer más fáciles y menos costosos los despidos, la reducción del costo salarial y la contribución social, bajo un nuevo modo de desarrollo neoliberal per permanece en la actualidad, que se caracteriza por la globalización, inflación del producto interno bruto (PIB), desempleo, desigualdad y precariedad en las relaciones salariales.

En un contexto de aumento de la competitividad a escala internacional el cambio en la geopolítica de países desarrollados como potencias mundiales en la producción industrial, los países en vías de desarrollo frenan los procesos de industrialización y se orientan hacia la exportación de materias primas, con consecuencias como un elevado nivel de desempleo, y alto nivel de subempleo en condiciones de precariedad, en países con un nivel bajo de desarrollo industrial más de la población trabaja en condiciones de informalidad y esta situación adopta un carácter estructural.

Según Neffa (2023) el modelo de producción capitalista responde a una racionalización objetiva y otra subjetiva, que se describen a continuación:

1) Racionalización objetiva: se relaciona con la producción de bienes materiales e inmateriales o la prestación de servicios, con la generación de valor de plusvalor.

2) Racionalización subjetiva: Se refiere a la necesidad de preservar la salud del trabajador y no generarle daños en su fuerza productiva, pues es lo que crea el valor.

Estas dos racionalidades son contradictorias en la producción capitalista ya que se da prioridad a la generación de valor en detrimento del deterioro en la salud física, psicológica y social. La configuración actual del modelo de trabajo para evitar la pérdida de ganancias considera la aplicación de técnicas, metodologías y sistemas de gestión para adaptar al personal a la lógica empresarial.

Los desequilibrios en el mercado de trabajo como las elevadas tasas de desempleo, precariedad e incertidumbre ante el empleo son el telón de fondo en cuanto a problemáticas sociales para la intensificación del trabajo con nuevas formas de adaptar la lógica capitalista actual, con el desarrollo tecnológico en los modelos de organización laboral con la evolución de la división social y técnica del trabajo

La intensificación del trabajo es el resultado de la transformación de las lógicas de especificidad en el contenido y la organización del proceso de trabajo y las nuevas formas que adquieren los principios de división social del trabajo (entre concepción y ejecución) y técnica (en tareas), con el propósito de aumentar la producción disminuyendo los costos en recursos materiales y humanos.

De tal manera que los trabajadores deben realizar más esfuerzo para ejecutar una tarea y adoptar posturas de acuerdo con el perfil de puesto de trabajo, que aumentan la fatiga física, emocional y mental. Las exigencias de la empresa individualizan los riesgos de trabajo ya que los trabajadores deben hacer frente a los riesgos psicosociales del trabajo, mediante sus recursos psíquicos, mentales, emocionales, materiales y sociales, ya que a menudo las medidas de prevención son laxas y las acciones imprudenciales e incidentales que pueden dar lugar a una mayor carga o sobrecarga de trabajo.

La lógica de producir más en el mismo tiempo o producir lo mismo en menos tiempo, tiene efectos en la intensificación del trabajo y son los empleados quienes se mantienen en una sobrecarga de trabajo constante, ya que es alienante, en el sentido de tener un margen muy reducido de autonomía sobre las actividades que realiza, se limita a seguir una rutina de trabajo monótona y rutinaria con poco nivel de decisión, se le exige seguir instrucciones o cumplir con un los objetivos de productividad establecidos.

Las estrategias individuales y colectivas para lidiar con la intensificación del trabajo dan lugar a tensión entre las relaciones de trabajo, por la creciente competitividad, provoca también conflicto en la escala de valores y dilemas éticos cuando para cumplir con los indicadores de productividad de manera rápida se descuidan aspectos relacionados con nivel de esfuerzo que el trabajador debe realizar para cumplir con las tareas asignadas, de manera que la remuneración sobre el rendimiento responsabiliza a los trabajadores por el resultado.

Cuando además de los indicadores de productividad se evalúan otros objetivos como la novedad, calidad, variedad de productos, rapidez para responder a las exigencias de los clientes o usuarios, los trabajadores experimentan un aumento en la intensidad del trabajo, sobre objetivos múltiples. Si además el ritmo de trabajo es monitoreado se busca la adhesión de los “colaboradores” con las estrategias de la empresa, familiarizarse con procesos y mecanismos para lograr cubrir con los objetivos de la empresa, reduciendo su capacidad de decisión.

El impacto de un margen reducido de autonomía y control sobre el trabajo realizado sobre la subjetividad de los trabajadores, influyen en la percepción de sí mismo, cuando no se alcanzan los objetivos es común un concepto infravalorado de sí mismo, relacionado a la improductividad, lo cual afecta no sólo físicamente, sino también emocional y mentalmente a los actores y actrices laborales.

A finales de la década de los setenta y sobre todo en los ochenta y noventa emerge el nuevo paradigma productivo de flexibilidad laboral caracterizado por su orientación a satisfacer la demanda, la variedad, calidad, productividad y reducir los costos con estructuras organizacionales más horizontales para favorecer la

comunicación y adhesión e integración del trabajador, instauró diversas formas de flexibilidad como la subcontratación y tercerización, y con mayores índices de precarización en las condiciones laborales.

En este contexto histórico de transformación productiva, marcado por la adopción de modelos flexibles desde finales de los setenta y con mayor fuerza en los ochenta y noventa, se consolidó un paradigma laboral orientado a la adaptación constante a la demanda, la diversificación y la reducción de costos, acompañado de estructuras organizacionales más horizontales que buscaban promover comunicación, integración y compromiso del trabajador. Este proceso abrió paso a modalidades como la subcontratación, la tercerización y esquemas contractuales cada vez más inestables, profundizando la precarización de las condiciones laborales.

En sintonía con estas transformaciones, Enrique de la Garza Toledo (2020), propone que la flexibilidad laboral debe comprenderse no solo como un ajuste técnico u organizacional, sino como un fenómeno político y social que reconfigura las relaciones de trabajo. Desde su análisis, las formas numérica, funcional, salarial y contractual de la flexibilidad responden a estrategias empresariales orientadas a la competitividad en entornos globalizados, pero también generan efectos subjetivos y estructurales que impactan especialmente a trabajadores jóvenes o con menor estabilidad, quienes experimentan con mayor intensidad la incertidumbre, la fragmentación laboral y la erosión de derechos colectivos.

Enrique de la Garza Toledo ha sido uno de los autores latinoamericanos más influyentes en el estudio de la flexibilidad laboral y la reestructuración productiva. Desde su perspectiva, la flexibilidad no es únicamente un ajuste técnico-organizacional, sino un proceso político y social que redefine las relaciones laborales y la configuración del trabajo (De la Garza, 2000; 2016). El autor subraya que la flexibilidad se expresa en diversas dimensiones: numérica, funcional, salarial y contractual, todas vinculadas a estrategias empresariales para incrementar la competitividad en contextos globalizados. Sin embargo, advierte que estas formas de flexibilidad suelen traducirse en prácticas de precarización, debilitamiento

sindical y subjetivación de los riesgos laborales, especialmente en sectores donde predominan jóvenes y trabajadores con menor estabilidad.

Asimismo, De la Garza enfatiza que la reestructuración productiva en México no puede explicarse sólo desde factores económicos, sino mediante un análisis integral que incluya los procesos culturales, identitarios y subjetivos del trabajo. En este sentido, la flexibilidad implica también una reconfiguración de los significados del empleo, la responsabilidad individual y la noción de desempeño, aspectos que resultan centrales para entender las prácticas laborales contemporáneas.

En México, la investigación académica ha mostrado que la flexibilización laboral se consolidó como parte de la reestructuración productiva a partir de los años ochenta, en el marco de procesos de apertura económica y modernización organizacional.

Diversos estudios realizados en universidades públicas han documentado que la flexibilidad, expresada en modalidades como la subcontratación, la temporalidad, la multifuncionalidad y la movilidad salarial, ha transformado las condiciones de empleo y las relaciones laborales en múltiples sectores. Estas investigaciones coinciden en señalar que la flexibilidad no debe interpretarse únicamente como una innovación técnico-organizacional, sino como un fenómeno estructural que reconfigura el mercado laboral y genera nuevas formas de segmentación y desigualdad en la fuerza de trabajo mexicana.

Un aporte constante de la literatura universitaria es la identificación del vínculo entre flexibilidad laboral y precariedad, en un estudio sectorial elaborado en la UNAM, muestra que dimensiones como la temporalidad contractual, la falta de prestaciones, la informalidad y la variabilidad salarial forman parte constitutiva de los empleos flexibles en México. En una línea similar, Carrillo (2019) evidencia que las estrategias empresariales orientadas a la competitividad han impulsado esquemas de trabajo que reducen la estabilidad y los derechos laborales en distintos sectores.

Asimismo, La expansión de empleos flexibles entre 2005 y 2014 estuvo asociada al incremento de condiciones laborales desfavorables, especialmente entre trabajadores jóvenes y con menor estabilidad, quienes experimentan con mayor intensidad las consecuencias de la fragmentación laboral. En conjunto, estos estudios sostienen que la flexibilidad contribuye a reproducir estructuras de precariedad que limitan el bienestar y la movilidad social de amplios grupos laborales.

Definición y tipos de flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral es un concepto amplio que alude a la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios en los mercados mediante la reorganización de la producción, los horarios, las funciones y los esquemas de contratación, ajustándose a necesidades económicas y organizativas (Contreras, 2000; De la Garza Toledo, 2016).

Este enfoque reconoce que la organización del trabajo no es estática, sino que se encuentra en constante interacción con el contexto económico, las transformaciones tecnológicas, las políticas públicas y la subjetividad de los trabajadores. La flexibilidad laboral no es solo un conjunto de modificaciones técnicas o administrativas, sino un proceso estructural que reconfigura las relaciones laborales, las trayectorias profesionales y la experiencia subjetiva del trabajo (Carrillo, 2019).

En México, el estudio de la flexibilidad laboral ha cobrado importancia creciente en las últimas décadas debido a su vinculación con los procesos de reestructuración productiva, la apertura comercial y las transformaciones económicas derivadas del modelo neoliberal. Diversos estudios han documentado que la flexibilidad opera simultáneamente sobre la estructura económica, las organizaciones y las subjetividades laborales, generando segmentación, precarización y desigualdades históricas (Carrillo, 2019; De la Garza Toledo, 2011)

Según los estudios acerca del trabajo y la flexibilidad laboral en México realizados por Contreras (2000), especifica tres dimensiones de análisis:

1) Se refiere a aspectos organizacionales y productivos, como la capacidad para variar el volumen de producción, la versatilidad en la línea para la combinación de diferentes productos, o la capacidad para introducir nuevos productos, modelos y procesos con rapidez y eficacia.

2) Se refiere a las formas de utilización de la mano de obra, en este aspecto la flexibilidad incluye elementos como la multi calificación, el entrenamiento para que un solo trabajador pueda realizar diferentes operaciones, la rotación de tareas, que es la capacidad para asignar a los trabajadores a distintas áreas; la versatilidad de las cuadrillas de trabajo o el involucramiento de los trabajadores en las decisiones del proceso productivo.

3) La tercera dimensión se refiere a aspectos internos como las políticas de empleo, la adecuación de los esquemas salariales en función de la productividad, los ajustes a los horarios de trabajo y la capacidad para contratar y despedir trabajadores de acuerdo con las necesidades inmediatas de la producción, así como el mecanismo de subcontratación de personal.

Según Neffa (2012) este nuevo paradigma productivo que tuvo auge a partir de la crisis de la década de los setenta, y con mayor fuerza en los ochenta y noventa tuvo efectos en los siguientes aspectos:

1. La flexibilización de la producción. Necesidad de resolver la demanda nacional e internacional, como efecto de la globalización. Para cubrir la expansión de la oferta de manera indiscriminada de productos entre países, se recurre a la subcontratación y tercerización, se incorporan nuevas tecnologías de información y comunicación, además de la reestructuración de empresas, buscando la reducción de costos fijos de producción, e introducir variedad y novedad de productos, bienes o servicios, para satisfacer las demandas de clientes y asegurar un mejor servicio, durante la venta y postventa.
2. La flexibilización de los salarios directos. Se disminuyó o dejó de crecer el salario real percibido, se pusieron topes máximos al incremento del salario nominal, como una regulación de los organismos de economía y

del trabajo, como una manera de preservar el empleo y la permanencia de los trabajadores, a modo de no contratar más personal por algún tiempo.

3. Flexibilización de salario indirecto. Los beneficios extrasalariales como las contribuciones al sistema de seguridad social, como una medida para estimular la creación de empleos y evitar despidos se redujeron las cotizaciones patronales. Una modalidad extrema implementada por los empleadores es el trabajo no registrado ante las instancias de seguridad social, para reducir los costos y teniendo efectos negativos para los trabajadores para el acceso a servicios médicos y de vivienda; así como la dificultad para la jubilación, y ser casos claros de exclusión social.

4. La flexibilización de las calificaciones y competencias laborales. Una consecuencia directa de la flexibilización productiva, para producir innovaciones tecnológicas y organizacionales, provocan la obsolescencia de viejas calificaciones, se opta por la capacitación de trabajadores para cubrir diversas funciones y diferentes puestos, lo cual es denominado como polivalencia funcional (Durand, 2011); lo que permite responder más rápido y con menores costos la ausencia de personal, esto trae como consecuencia la intensificación del trabajo para la fuerza laboral.

5. Flexibilización del tiempo de trabajo. Incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como la apertura de la oferta de productos de manera globalizada, además de los procesos de subcontratación y tercerización, trae consigo incrementar turnos nocturnos y/o turnos rotativos para satisfacer la demanda de los clientes y usuarios de productos y servicios. Se reducen los tiempos de descanso y se extienden las jornadas de trabajo pagadas o por horas extraordinarias hacia sábados, domingos y día festivos, dando poco margen de decisión a los trabajadores ya que de ello depende su permanencia en puestos de venta o posventa, o el alcance de bonos y comisiones. Dando lugar a cambios que complican la vida familiar, actividades recreativas y el desarrollo personal.

6. Flexibilización del sistema de relaciones de trabajo. El esquema organizacional pasa de lo colectivo a lo individual. Se descentralizan las

negociaciones colectivas, se debilitan las acciones sindicales y se toman acciones interpersonales entre la gerencia, recursos humanos y el trabajador asalariado, facilitando los procesos de reestructuración.

7. Flexibilización de la relación salarial. Influye de manera directa en la precarización del empleo, según la regularización de las políticas públicas y gubernamentales existen diferencia entre países para la instauración de flexibilización de los derechos laborales con implicaciones sociales y afecta la retribución económica y simbólica que se recibe por la realización de un trabajo, y tiene relación con la identidad social de los trabajadores

Las dimensiones de la flexibilización propuestas por Neffa (2012) permiten comprender que este fenómeno trasciende las modificaciones en los procesos productivos y constituye una transformación integral de las relaciones laborales.

La flexibilidad laboral, como se ha señalado, afecta de manera simultánea la organización del trabajo, las condiciones de empleo, la regulación de los derechos laborales, las formas de contratación y las experiencias de quienes participan en el mercado laboral. Si bien estas transformaciones surgieron como estrategias para incrementar la competitividad y responder a los cambios económicos derivados de la globalización, investigaciones posteriores han mostrado que también han tenido consecuencias importantes sobre la estabilidad del empleo, la protección social y las trayectorias laborales de los trabajadores.

Investigaciones recientes evidencian que la flexibilidad laboral opera simultáneamente sobre la estructura económica, las organizaciones y la subjetividad de los trabajadores, generando nuevas formas de segmentación y acentuando desigualdades históricas (Carrillo, 2019; De la Garza Toledo, 2011). Estas condiciones se presentan con particular intensidad en sectores feminizados o con alta participación de jóvenes, donde la normalización de contratos temporales, la subcontratación y la reducción de prestaciones contribuyen a limitar derechos laborales y restringir el acceso a la seguridad social (De la O, 2006; Guadarrama, 2010).

En este contexto, uno de los efectos más estudiados de la flexibilización laboral es su estrecha relación con la precarización del empleo. Diversos autores coinciden en que las estrategias de flexibilidad, aunque favorecen la adaptación de las empresas a mercados altamente competitivos, también modifican las condiciones de contratación, remuneración y estabilidad laboral, incrementando la incertidumbre y la vulnerabilidad de los trabajadores.

El vínculo entre flexibilidad laboral y precarización del trabajo se ha documentado ampliamente, mostrando efectos significativos en la versatilidad de la industria, la movilidad de la fuerza laboral y la implementación de políticas de regulación de empleo (Contreras, 2000). En este sentido, la flexibilidad impacta directamente en la adecuación de los esquemas salariales según la productividad, otorgando a las empresas la capacidad de contratar o despedir trabajadores de acuerdo con las necesidades inmediatas de la producción.

La perspectiva de Guadarrama (2010) enfatiza que los efectos de la globalización sobre el trabajo femenino se articulan en tres ejes principales:1) los procesos de trabajo, la división sexual del trabajo y las oportunidades laborales de las mujeres en las transnacionales; 2) las nuevas formas de temporalidades del empleo, asociadas a un panorama de precariedad; y 3) los riesgos y oportunidades de los sujetos en el contexto de la división internacional del trabajo y la globalización. Estas líneas de análisis permiten integrar la lógica de la globalización, la perspectiva de género y las transformaciones de los mercados laborales, favoreciendo la comprensión de la experiencia específica de las mujeres en distintos sectores de trabajo.

En paralelo, autores como Gee et al. (2002) señalan que el neocapitalismo contemporáneo se centra en la producción y comercialización de bienes y servicios de “alta calidad”, adaptados a demandas individualizadas de los clientes. Esta hipercompetencia global, potenciada por los avances tecnológicos, reorganiza la cadena de producción alrededor de las necesidades del consumidor, configurando lo que Durand (2011) describe como el modelo “Cliente-Rey”.

Dentro de este contexto, la flexibilización también se refleja en la manera en que se moviliza y utiliza la mano de obra, incluyendo la capacitación, la multi calificación y la polivalencia funcional para responder a diversas tareas. Asimismo, las políticas de empleo se adaptan mediante ajustes salariales, horarios flexibles y esquemas de contratación y despido según las necesidades productivas. Este enfoque coincide con los estudios sobre la evolución de la flexibilidad laboral en México, que señalan que desde la década de los noventa se observa un auge en la adopción de prácticas flexibles, aunque aún persiste la dificultad de consensuar un concepto único (Contreras, 2000).

La transición hacia modelos de trabajo flexibles ha producido transformaciones en la división técnica y social del trabajo, así como en los mecanismos de control y gestión del desempeño. De la Garza Toledo (2010) destaca que la flexibilidad no elimina la subordinación laboral, sino que la reconfigura mediante dispositivos de evaluación individualizada, metas cuantificables y modelos de gestión que alinean subjetivamente al trabajador con los valores organizacionales. Desde esta perspectiva de estudio de la flexibilización de las condiciones de trabajo, los múltiples aspectos que se encuentran relacionados con un nuevo paradigma organizacional laboral evolucionan hacia la constitución de un modelo que se centra en el modelo “justo a tiempo”.

Investigaciones recientes realizadas en Querétaro por Salinas et al. (2021) confirman que estas prácticas incrementan la intensidad laboral y amplían las funciones requeridas, reduciendo la autonomía de los trabajadores y reforzando mecanismos de control indirecto, como la supervisión digital y el monitoreo de indicadores. Tales condiciones generan tensiones éticas, desgaste emocional y reconfiguran las relaciones laborales, situando al trabajador como responsable directo de los resultados, aun cuando factores estructurales limitan su desempeño.

En síntesis, la flexibilidad laboral abarca múltiples dimensiones que afectan diversos ámbitos de la organización social del trabajo. Su implementación varía según los contextos de mercado y las características sociales donde se insertan las empresas. Para los fines de esta investigación, se entiende la flexibilidad laboral

como la capacidad de las empresas para adaptarse a condiciones cambiantes derivadas de la globalización, distinguiéndose dos tipos principales: la flexibilidad numérica y la flexibilidad organizacional (Neffa, 2012).

Flexibilidad numérica

La flexibilidad numérica se refiere a la capacidad de las empresas para ajustar el tamaño de su fuerza laboral de acuerdo con las fluctuaciones del mercado, mediante variaciones en los tipos de contratación y en la estabilidad del empleo. Este tipo de flexibilidad incluye la utilización de contratos temporales, por proyecto, por campaña, eventuales o de corto plazo, así como la posibilidad de realizar despidos masivos en periodos de baja demanda. También contempla la creciente intervención de empresas de subcontratación o tercerización, que actúan como intermediarias en el modelo laboral y contribuyen a la descentralización del empleo, generando efectos significativos en el acceso a derechos y prestaciones de los trabajadores.

En este sentido, identifica la flexibilidad numérica como uno de los pilares de la llamada “empresa flexible”, caracterizada por un núcleo estable de trabajadores y una periferia adaptable que absorbe los cambios en la producción. Desde esta perspectiva, el ajuste del volumen de personal permite a las organizaciones responder rápidamente a variaciones en la demanda, reduciendo costos y aumentando su competitividad.

En el caso de México y América Latina, varios autores advierten que este modelo ha propiciado procesos de precarización laboral. De la Garza Toledo (2010, 2016) señala que el uso intensivo de subcontratación, contratos temporales y esquemas de flexibilización contractual ha fragmentado la relación laboral, diluido la responsabilidad patronal y restringido el acceso a derechos básicos como estabilidad, antigüedad y seguridad social. Para el autor, la flexibilidad numérica funciona como un mecanismo que traslada la incertidumbre del mercado directamente al trabajador, afectando sus trayectorias laborales.

En sectores donde la demanda es altamente variable como los CAT la flexibilidad numérica adquiere un papel central. El volumen de ventas, los

indicadores comerciales y las metas operativas determinan constantemente la estructura de personal. Estudios recientes sostienen que este tipo de empresas realizan ajustes frecuentes en sus plantillas para responder a picos o caídas en la demanda. Carrillo (2019) documenta que durante temporadas altas se incrementa la contratación temporal y se amplían los turnos, mientras que en periodos de baja actividad se reducen horas, se recortan prestaciones o se rescinden contratos de manera acelerada. De forma similar, Antunes (2020) advierte que estos mecanismos aumentan la rotación, limitan la permanencia y deterioran la calidad del empleo.

Así, la flexibilidad numérica no solo opera como una estrategia empresarial para gestionar la incertidumbre del mercado, sino que también genera una estructura laboral marcada por la inestabilidad, la rotación constante y la dificultad para consolidar derechos laborales. Como afirma De la Garza Toledo (2020), este tipo de flexibilidad se convierte en un mecanismo estructural que prioriza la protección de los intereses empresariales, pero al mismo tiempo deja a los trabajadores expuestos a condiciones de empleo fluctuantes y poco predecibles.

Flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional se define como la capacidad de las empresas para reconfigurar de manera ágil sus estructuras, procesos y funciones internas ante los cambios del entorno económico, tecnológico y competitivo. En los últimos años, diversos estudios coinciden en que esta forma de flexibilidad implica mecanismos de reorganización del trabajo basados en la polivalencia funcional, la movilidad interna, la reestructuración de equipos y la adopción de modelos de gestión orientados al desempeño (Kalleberg, 2020). A través de estas estrategias, las organizaciones buscan optimizar recursos, reducir tiempos improductivos, incrementar la eficiencia operativa y responder con rapidez a las fluctuaciones del mercado.

Desde una perspectiva crítica latinoamericana, De la Garza Toledo (2020, 2023) señala que la flexibilidad organizacional no elimina la subordinación laboral, sino que introduce formas de control más sutiles y permanentes, basadas en

sistemas de medición del rendimiento, metas cuantificables y evaluaciones continuas. Esta modalidad implica la internalización de mecanismos de autocontrol, en los que los trabajadores orientan su propio desempeño de acuerdo con indicadores, tableros de seguimiento y métricas empresariales. En este sentido, la flexibilidad reorganiza y se articula con procesos de intensificación laboral y con la demanda de una alineación subjetiva a los valores y objetivos corporativos.

En México, investigaciones recientes muestran que la flexibilidad organizacional ha sido impulsada por políticas económicas de corte neoliberal, la aceleración tecnológica y la digitalización del trabajo. Estos estudios subrayan que la reorganización interna no solo transforma la estructura formal de las empresas, sino también la experiencia cotidiana de los trabajadores, quienes enfrentan mayores exigencias en términos de disponibilidad, adaptación constante y ampliación de competencias (Pérez Palomino, 2023; Carrillo & Contreras, 2021). La implementación de esquemas como el trabajo por objetivos, la multitarea y los modelos de mejora continua tiende a incrementar la presión laboral y los riesgos psicosociales asociados a la carga mental, el estrés y la vigilancia constante del desempeño.

Por su parte, Neffa (2023) explica estas transformaciones en función de la tensión entre dos racionalidades que coexisten dentro de las organizaciones contemporáneas:

1. La racionalidad económica, orientada a la maximización de la productividad, la eficiencia y la reducción de costos; y

2. La racionalidad subjetiva, vinculada al bienestar físico, emocional y social de los trabajadores.

La flexibilidad organizacional tiende a privilegiar la primera, lo que se traduce en procesos de intensificación del trabajo, reducción de márgenes de autonomía y aumento del desgaste cognitivo y emocional, especialmente en sectores caracterizados por la estandarización y el monitoreo digital.

En suma, la flexibilidad organizacional constituye un proceso multidimensional que reconfigura la organización del trabajo, redefine las funciones laborales y consolida sistemas de gestión basados en indicadores y métricas de desempeño. Aunque se presenta como una estrategia para fortalecer la competitividad empresarial y la capacidad de adaptación, sus efectos también incluyen un aumento de la presión psicológica, la ampliación de responsabilidades sin incremento proporcional de recursos y la intensificación general del trabajo.

Estos elementos permiten comprender cómo, en sectores altamente tecnificados y orientados al servicio, la flexibilidad organizacional se convierte en la antesala de dispositivos de gestión más complejos, tema que se abordará en el siguiente apartado referido a la flexibilidad en los centros de llamadas.

En conclusión, mientras la flexibilidad numérica se enfoca en la capacidad de las empresas para ajustar el tamaño y la estabilidad de su fuerza laboral según las fluctuaciones del mercado, la flexibilidad organizacional se orienta a la reconfiguración interna de procesos, estructuras y funciones. Esta dimensión permite optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o en el entorno competitivo.

Así, ambas formas de flexibilidad se complementan: una regula quién y cuántos trabajan, mientras la otra define cómo se organiza el trabajo. Juntas conforman un modelo integral de adaptación laboral que responde a los desafíos de la globalización. De esta manera, se evidencia cómo la empresa flexible busca simultáneamente control interno y capacidad de ajuste externo.

Esta comprensión de la flexibilidad laboral como un modelo integral de adaptación empresarial permite contextualizar su aplicación en sectores específicos de la economía mexicana. Un ejemplo relevante se encuentra en la industria de telecomunicaciones, donde la necesidad de responder rápidamente a cambios en la demanda, optimizar recursos y mantener competitividad ha dado lugar a la expansión de los CAT.

En estos espacios, las estrategias de flexibilidad numérica y organizacional se manifiestan de manera tangible, reorganizando las dinámicas productivas, la estructura del trabajo y la relación con los empleados. De esta forma, el análisis de la flexibilización laboral proporciona un marco conceptual para entender los procesos de transformación y gestión que caracterizan al sector de telecomunicaciones en México. El siguiente capítulo se centra en el desarrollo de esta industria, examinando cómo la flexibilización ha configurado tanto las operaciones como las condiciones laborales en los CAT.

Capítulo 3. El trabajo en Centro de Atención Telefónica.

En este capítulo se describen las características específicas del trabajo en un CAT. Para ello, se contextualiza el sector de telecomunicaciones en el que se inserta la empresa bajo estudio y se explica el papel que desempeñan los CAT dentro de su estructura organizacional, comprendidos como parte de un fenómeno global asociado a la expansión de los servicios, la digitalización y los procesos de externalización.

Asimismo, se presenta una breve revisión acerca del desarrollo de la empresa en México, enfatizando la manera en que su consolidación ha estado vinculada al modelo de flexibilización laboral, caracterizado por la expansión de empleos precarizados, la intensificación del trabajo y el uso de tecnologías de control en tiempo real.

El capítulo también ofrece una descripción del centro de atención telefónica ubicado en la ciudad de Morelia, Michoacán, con el propósito de contextualizar las condiciones locales en las que se inserta esta investigación. Se analizan las características sociodemográficas de la población trabajadora, así como los rasgos organizativos que definen su funcionamiento cotidiano, con el fin de delimitar el universo de estudio y comprender la situación contemporánea en la que se desarrollan las prácticas laborales y los modos específicos de flexibilización actualmente vigentes.

Con esta contextualización se sientan las bases necesarias para entender, en capítulos posteriores, las experiencias subjetivas de los agentes telefónicos en estas condiciones de empleo específicas, y comprender que se insertan desde este modelo de empleo, donde las representaciones sociales que construyen sobre su trabajo y las tensiones que emergen entre las demandas organizacionales y las vivencias de quienes operan en este sector.

Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones en México.

En las últimas décadas, el sector de las telecomunicaciones ha experimentado un crecimiento acelerado que ha impulsado la creación y expansión de CAT)como parte fundamental de sus estrategias de servicio. Estos espacios se consolidan

como intermediarios entre empresas y usuarios, gestionando información, solicitudes y procesos comerciales. Al mismo tiempo, representan una modalidad laboral que reorganiza las dinámicas productivas mediante la flexibilización y la tercerización de servicios. Su desarrollo responde tanto a exigencias tecnológicas como a nuevas formas de gestión empresarial orientadas a la eficiencia y la reducción de costos.

La industria de Telecomunicaciones se ha transformado y diversificado dado el contexto de globalización, este sector se encuentra en constante transformación, dado que los servicios de televisión por cable se encuentran en competencia en el mercado, y constante evolución tecnológica exige a esta industria adaptarse a las demandas de los clientes, y de la competencia del mercado del entretenimiento, servicios como el *streaming* o vía digital dejan obsoletos dispositivos antes utilizados para visualizar películas, series o acceder a información, ya que actualmente es posible en línea a través de internet.

La empresa bajo estudio se dedica al sector de los servicios de Telecomunicaciones de Tv de paga y por tanto se involucra en el análisis que cambios tecnológicos han tenido impacto en las reestructuraciones organizaciones del modelo de trabajo que flexibiliza las condiciones de trabajo en aspectos como la contratación, despidos, esquemas de trabajo por metas y las implicaciones subjetivas que tienen efecto en la construcción de subjetividades emergentes de los actores y actrices laborales, ya que las estrategias de la empresa ante la competencia del mercado resultan en fluctuaciones en el volumen de empleados agrupándolos mayor cantidad de personal en áreas de retención o promociones y se reduce el número de personas para áreas de atención a clientes, ante la cancelación del servicio por otro de mayor auge tecnológico.

La constante transformación tecnológica tiene efectos en el acceso a la información de los usuarios de servicios de Telecomunicaciones que toman decisiones para acceder o cancelar un servicio de Tv de paga, son los factores geográficos, económicos y familiares los principales que se encuentran como determinantes para decidir contar con un servicio de Tv de paga, a diferencia de

décadas pasadas el acceso a la información se ha diversificado con el acceso a plataformas de *streaming* e internet, lo cual ha mermado las ventas y permanencia con un servicios de Tv de paga, y ha provocado reestructuraciones internas en la organización y producción de la empresa.

Las reestructuraciones organizacionales se encuentran en relación directa con la demanda de los clientes, estas modificaciones al interior de la empresa resultan en despidos masivos, y pérdida de beneficios con la intención de reducir los costos y aumentar las ganancias, de manera que las fluctuaciones del mercado tienen una correlación con el volumen de contratación y despidos, dando lugar a bajas masivas y condiciones de incertidumbre laboral para quienes trabajan en la empresa.

A su vez una de las estrategias utilizadas por las empresas para lograr la satisfacción y permanencia de los clientes es facilitar la atención y solución a quejas vía telefónica, para ello se descentralizan estas funciones en centros especializados en este servicio dónde se enfocan en realizar labores de venta, aumento de paquetes, aplicar promociones, resolver quejas de servicio, brindar servicios técnicos vía telefónica que facilitan la operatividad de un servicio; pues se resuelven de manera remota, lo cual reduce costos para la empresa. También se realizan labores de reventa del servicio al evitar la cancelación del mismo con el objetivo de lograr la retención de clientes con diversas estrategias.

El desarrollo de los CAT no solo ha representado una expansión tecnológica y organizacional dentro del sector de las telecomunicaciones, sino también la configuración de nuevas formas de organización del trabajo. Su crecimiento ha producido dinámicas laborales caracterizadas por procesos de segmentación, desigualdad y diferenciación funcional, donde la asignación de tareas y responsabilidades responde a criterios técnico-productivos, pero también a estereotipos vinculados al género, la edad y las habilidades socioemocionales.

En este sentido, los CAT operan como espacios que no solo regulan el desempeño y la productividad, sino que también modelan la gestión emocional del personal, colocando en el centro de las prácticas laborales el control de afectos, la

persuasión y la capacidad de afrontar situaciones de conflicto con clientes. Estas configuraciones permiten observar cómo la expansión del sector no únicamente responde a exigencias de mercado, sino que se traduce en formas específicas de organización social del trabajo que reproducen jerarquías y desigualdades simbólicas en su interior.

En los CAT, la estructura organizacional se distribuye en áreas funcionales con responsabilidades y metas diferenciadas ventas, soporte técnico, cobranza y retención, entre otras; que articulan los procesos de atención al cliente. En este esquema, la selección y capacitación del personal se realiza con base en perfiles de habilidades y aptitudes acordes con los requerimientos del puesto, buscando garantizar la eficacia operativa y la coherencia con el diseño organizacional.

Se observa que además de considerarse las habilidades y perfiles específicos para cada área, existe una segmentación del trabajo en los CAT, que responde a estereotipos de género y creencias arraigadas en la cultura social y organizacional. Por ejemplo; la capacitación del personal se diseña y ejecuta a partir de supuestos y estereotipos sobre la fuerza laboral, lo que contribuye a la reproducción de procesos de segregación ocupacional y a la conformación de sectores feminizados de trabajo.

En este sentido, determinadas habilidades como la empatía, la paciencia, la escucha activa y la "disposición al servicio" son frecuentemente interpretadas como atributos inherentes a las mujeres, por lo que estos estereotipos influyen en los procesos de selección, evaluación y formación del personal, orientando preferentemente a las trabajadoras hacia puestos de ventas y atención al cliente. De esta manera, las organizaciones convierten estas cualidades, socialmente atribuidas al género femenino, en recursos estratégicos para fortalecer las relaciones con los clientes y mejorar el desempeño comercial.

La capacitación del personal se realiza considerando y suponiendo estereotipos en la fuerza laboral dando lugar a sectores feminizados de trabajo. Sobre ideas propuestas acerca de la mujer como actrices laborales con mejores habilidades de seducción manejo de objeciones, o facilidad de palabra se ha

segmentando la fuerza de trabajo, dando lugar a áreas exclusivas para mujeres como áreas de Telemarketing o ventas, dónde sólo se recluta mujeres y se les capacita como agentes que a través de su labor logren aumentar el volumen de ventas o realizar la venta de promociones o productos, de tal forma que se les se les coloca en una línea de atención al cliente de primer contacto. (De la O, 2006; Guadarrama, 2010; De la Garza Toledo, 2011).

Esto tiene efectos en la organización de la empresa ya que se dedican áreas particulares a mujeres, y tiene efectos en la dinámica al interior de la empresa, ya que surge un tipo de interacción sobre un esquema de competitividad por las comisiones, y tiene implicaciones en la manera en la que cada actor o actriz se piensa a sí mismo y a los otros. Contribuyendo a un marco de referencia para la construcción de identidades laborales y a sectores feminizados de trabajo.

La división sexual del trabajo en los CAT implica asignar funciones diferenciadas a mujeres y hombres con base en estereotipos de género, ubicando a las primeras en tareas de atención y a los segundos en áreas técnicas o de supervisión. Esta lógica produce sectores feminizados de trabajo, caracterizados por alta presencia femenina, énfasis en habilidades comunicativas y de mayor influencia en las ventas.

La división sexual del trabajo en los CAT, entonces dan lugar a sectores feminizados de trabajo y a áreas exclusivas para hombres como el área de servicios técnicos y cobranza, al exigir para su labor mayor esfuerzo físico y conocimientos particulares para trabajar con otro tipo de herramientas e instrumentos para realizar sus labores de instalación, y al ser de manera presencial representa mayor riesgo de accidentes o recibir agresiones físicas por parte de clientes molestos.

Según el estudio realizado por el Instituto Mexicano de Teleservicios (2021), uno de los principales beneficios percibidos de trabajar en un CAT para la población juvenil es la existencia de un sueldo base, prestaciones de ley y la posibilidad de obtener bonos y comisiones, lo que representa una ventaja frente a otros empleos caracterizados por mayor informalidad y menor estabilidad. Este esquema es

valorado como una forma de seguridad económica, especialmente por el pago puntual y quincenal.

No obstante, a pesar de contar con estos beneficios, la remuneración presenta irregularidades y desventajas, dado que depende en gran medida de indicadores de desempeño sujetos a evaluación, como la puntualidad, asistencia, monitoreos de calidad y cumplimiento de metas. Estos criterios inciden de manera directa en el salario final, generando un alto nivel de variabilidad en los ingresos, incluso entre agentes que ocupan el mismo puesto.

Un ejemplo de estas dinámicas se observa en el caso del embarazo, parto o puerperio. Si bien las trabajadoras cuentan con acceso a seguridad social, el sistema de remuneración basado en metas, bonos y comisiones impacta directamente en sus ingresos durante estos periodos. Las ausencias por consultas médicas o permisos se justifican administrativamente, pero afectan los indicadores de productividad, dificultando el cumplimiento de metas y reduciendo el monto final de pago.

De este modo, los costos de la maternidad se individualizan, trasladando a las trabajadoras las consecuencias económicas de un proceso biológico y social, y convirtiendo estas etapas en momentos de particular vulnerabilidad financiera.

Las condiciones de trabajo entonces, se encuentran marcadas por diferencias de sexo y edad, entre los que laboran exponiéndoles a diferentes situaciones y a trabajar en distintas condiciones con poca seguridad, precarizando su labor e individualizando los riesgos laborales, de manera que son los y las trabajadoras quienes tienen que asumir y costear los riesgos de trabajo, de enfermarse o en el caso de las mujeres, de embarazo, pues las condiciones de trabajo, no protegen el estado de maternidad y puerperio, ya que afecta su productividad y remuneración.

Es decir, en periodo de embarazo y puerperio, ilustran una manera de cómo los modelos de flexibilización laboral trasladan riesgos individuales a las madres trabajadoras, ya que reflejan la tensión entre necesidades biológicas y metas

empresariales, en los CAT, donde la productividad se mide mediante indicadores precisos de desempeño tiempo por llamada, resolución de incidencias, ventas y retención de clientes; de tal manera que las ausencias por citas médicas o permisos de maternidad pueden generar impactos directos en los resultados individuales y colectivos.

Esto no solo afecta la remuneración basada en bonos y comisiones, sino que también puede condicionar la asignación de turnos, la permanencia en áreas estratégicas y la percepción de confiabilidad profesional. Tal situación evidencia cómo los esquemas de trabajo flexible, diseñados para ajustar rápidamente la fuerza laboral a las demandas del mercado, colocan a las trabajadoras en una posición de vulnerabilidad estructural, donde sus derechos biológicos y sociales entran en tensión con la eficiencia empresarial y la optimización de recursos.

Estudios recientes señalan que, en entornos de alta flexibilidad, las trabajadoras embarazadas enfrentan doble presión: cumplir con los indicadores de desempeño mientras se adaptan a limitaciones físicas y médicas, lo que puede traducirse en estrés, menor productividad percibida y, en algunos casos, sanciones económicas indirectas o desplazamiento hacia roles menos estratégicos dentro de la organización (Kalleberg, 2018; Standing, 2011).

En conclusión, los Centros de Atención Telefónica (CAT) no solo reflejan la expansión tecnológica y organizacional del sector de las telecomunicaciones, sino también la materialización de modelos de flexibilización laboral que combinan estrategias de ajuste de personal, segmentación funcional y reproducción de desigualdades de género y edad.

Estas dinámicas trascienden el ámbito organizacional al generar impactos económicos, sociales y en la salud de los trabajadores. En el plano económico, favorecen esquemas de contratación flexibles, salarios variables y prestaciones limitadas que incrementan la incertidumbre laboral.

En el ámbito social, contribuyen a la segmentación del mercado de trabajo, la feminización de determinadas ocupaciones y la reproducción de estereotipos de

género que condicionan el acceso, permanencia y desarrollo profesional. Asimismo, las exigencias de productividad, el monitoreo permanente, el trabajo emocional y la inestabilidad contractual pueden afectar la salud física y mental de los trabajadores, incrementando el estrés, el desgaste emocional y el riesgo de padecimientos psicosociales.

En conjunto, estas condiciones inciden en la construcción de identidades laborales y en las representaciones que los trabajadores elaboran sobre su empleo, su organización y su propio papel dentro del proceso productivo.

Modelo de tercerización y flexibilidad laboral en CAT.

Actualmente, la empresa en cuestión ha experimentado un proceso de reestructuración organizacional que consiste en que en lugar de concentrar exclusivamente sus funciones en la atención a usuarios de una sola marca, la organización ofrece sus instalaciones, infraestructura tecnológica y fuerza de trabajo a otras empresas del sector, operando bajo un esquema similar al de un outsourcing externo.

Este esquema implica que el CAT asume la responsabilidad de proveer infraestructura, tecnología y fuerza laboral, y se convierte en el proveedor directo de los servicios de atención telefónica. El outsourcing externo se caracteriza por una desvinculación contractual y administrativa, donde el personal que realiza las tareas no pertenece a la empresa beneficiaria del servicio, sino a la empresa proveedora, lo cual modifica las relaciones laborales, los mecanismos de control y los niveles de responsabilidad patronal (Ley Federal del Trabajo, arts. 12 y 13).

Este modelo de trabajo es un elemento central de la flexibilización laboral contemporánea, pues permite a las organizaciones externalizar riesgos, costos laborales y obligaciones sociales, manteniendo el control sobre los resultados, pero no necesariamente sobre los trabajadores ni las condiciones laborales. De tal manera que las instalaciones, sus sistemas operativos, sistemas tecnológicos, recursos humanos capacitados y procesos organizacionales son puestos a disposición de terceros para la gestión de servicios de telemarketing, atención a clientes, ventas y actividades afines. Con ello se convierte en un intermediario en la prestación de servicios especializados, generando ingresos a partir del alquiler de infraestructura y del trabajo de su plantilla laboral.

El centro de contacto pertenece al grupo corporativo mexicano con una trayectoria de más de cinco décadas en el mercado nacional, cuya consolidación ha permitido expandirse hacia sectores estratégicos vinculados a las telecomunicaciones, los servicios de información y los sistemas de atención al cliente. A partir de su experiencia previa, la empresa desarrolló una nueva unidad operativa en 2018, orientada a servicios tercerizados de gestión de clientes, con un

enfoque especializado en ventas, servicio postventa, cobranza y logística, apoyada por plataformas tecnológicas avanzadas y esquemas de back office integrados.

El modelo de trabajo de dicha unidad se fundamenta en una estructura operativa flexible, diseñada para responder a demandas de alto volumen mediante procesos estandarizados, automatización de tareas y capacitación continua del personal. La organización implementa modelos de gestión basados en indicadores de desempeño, calidad del servicio y experiencia del usuario, lo que favorece la atención multicanal y la reducción de tiempos de respuesta en los servicios ofrecidos.

Es importante señalar que la capacitación del personal se ofrece como un beneficio inicial relevante para sus empleados, ya que se desarrolla durante el periodo de inserción laboral inmediatamente posterior a la contratación y se encuentra remunerada por la empresa. Este proceso formativo tiene como propósito dotar a los nuevos agentes de los conocimientos básicos y técnicos necesarios para desempeñar sus funciones, incluyendo el manejo de software, hardware y equipo especializado.

Asimismo, la capacitación busca familiarizar al personal con las herramientas de trabajo y los sistemas de información utilizados en la operación cotidiana, favoreciendo una incorporación más eficiente, estandarizada y alineada a los procedimientos organizacionales. Desde una perspectiva organizacional, la capacitación no solo incrementa las competencias técnicas del trabajador, sino que constituye una inversión estratégica orientada a mejorar el desempeño, reducir errores y aumentar la productividad (Chiavenato, 2017).

En términos de modelo de negocio, la empresa ofrece soluciones integralmente diseñadas para otras corporaciones que buscan externalizar procesos operativos esenciales relacionados con la gestión de clientes. Este enfoque se apoya en la infraestructura tecnológica propia y el conocimiento histórico en el sector de telecomunicaciones, lo cual permite ofrecer servicios personalizados, y con un enfoque orientado a resultados.

El centro especializado de servicios en la atención telefónica aplica un modelo de trabajo bajo un esquema de tercerización laboral que implica no solo la externalización de procesos hacia otras empresas, sino la renta de personal previamente capacitado para ejecutar funciones específicas dentro de cadenas productivas dinámicas, en los acuerdos corporativos. Este modelo de negocio se sustenta en la provisión de infraestructura, tecnología y capital humano especializado a empresas contratantes, permitiendo reducir costos operativos y flexibilizar sus estructuras organizacionales.

Según De la Garza (2011), la subcontratación constituye una estrategia empresarial orientada a transferir responsabilidades laborales y productivas a terceros, manteniendo el control sobre los resultados, pero no sobre la gestión directa del trabajo. De modo similar, Standing (2011) señala que la tercerización funciona como un mecanismo de externalización del riesgo laboral, que introduce nuevas formas de precariedad regulada y segmentación del empleo. En este esquema, la empresa intermediaria asume la responsabilidad de reclutamiento, capacitación inicial y formación continua, articulando la oferta laboral con las demandas productivas, lo cual permite a las compañías contratantes adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado.

Cabe destacar que en este CAT se desarrollan funciones especializadas de gestión de clientes vía telefónica para diversas organizaciones que subcontratan servicios tales como venta, postventa, telemarketing, cobranza y soporte técnico, entre otros. En este esquema, el centro de atención telefónica opera como intermediario que provee infraestructura, fuerza laboral y capacidades operativas a terceros, constituyéndose como un eslabón en la tercerización de servicio en la cadena de globalización de los servicios de telecomunicaciones.

Asimismo, en las instalaciones del Centro de Contacto labora personal perteneciente a otras empresas externas, particularmente en áreas como limpieza, mantenimiento y seguridad privada, choferes, quienes desarrollan sus funciones de manera presencial, pero sin una relación laboral directa con el centro de atención telefónica. Esta modalidad implica que dichos trabajadores no accedan a las

mismas prestaciones, contratos o esquemas de remuneración que el personal formalmente contratado por la empresa principal, evidenciando una segmentación laboral derivada de procesos de subcontratación y externalización de funciones.

Aquí se señala la manera en la que este modelo flexibilizado de trabajo y la tercerización laboral agudizan las diferencias en el acceso a beneficios: aunque existe un sindicato que agrupa a algunos trabajadores, y que tienen presencia en la empresa teniendo una oficina dentro de las instalaciones; no todos forman parte de él debido a que la subcontratación y los distintos tipos de contrato generan desigualdades en la afiliación.

Además, en algunos casos, los empleados que ocupan puestos de alto mando o tienen responsabilidades de supervisión deben renunciar a su pertenencia al sindicato, lo que limita los mecanismos de representación colectiva y la garantía de prestaciones sindicales. Este cambio pone en evidencia que la externalización puede fragmentar la seguridad laboral, debilitando la cobertura sindical y generando condiciones desiguales en la protección social y derechos colectivos dentro del mismo centro de trabajo.

Dinámicas de organización laboral en CAT: servicio al cliente, calidad total y modelo justo a tiempo.

Otro de los rasgos característicos del modelo de trabajo en este CAT en particular, es la organización del trabajo priorizando la innovación tecnológica y la especialización del capital humano como factores de competitividad, integrando sistemas de monitoreo, análisis de datos y estrategias de mejora continua que permiten mantener estándares de calidad orientada a la solución al cliente.

El modelo de “calidad total” se materializa en indicadores de desempeño, monitoreo constante, retroalimentación directa y evaluación continua del personal, generando una cultura laboral centrada en la productividad, el control y la optimización del servicio. Este enfoque coloca al usuario como el componente más importante del proceso productivo, bajo la lógica de que “el cliente es el rey”, lo que implica que los procedimientos, métricas e incentivos están orientados a maximizar la experiencia del consumidor y resolver sus requerimientos con rapidez y amabilidad.

En el modelo de operación en el CAT, la noción de “solución al cliente” se erige como principio rector que organiza procesos, tiempos y comportamientos laborales, respondiendo a una lógica productiva *On demand*, (bajo demanda del cliente) en la cual el servicio se produce bajo pedido y en función de requerimientos inmediatos. Durand (2011) plantea que esta racionalidad se inscribe en una reconfiguración del trabajo donde el cliente se convierte en el “rey”, es decir, en la instancia que orienta las decisiones organizacionales, los estándares de desempeño y los mecanismos de control. Bajo este esquema, la atención no sólo debe ser eficiente, rápida y resolutiva, sino que debe asegurar la satisfacción y fidelización del usuario, transformando el trabajo en un proceso continuamente evaluado y monitoreado por el área de calidad.

Inclusive existe el área de Calidad en la empresa que establece un flujo de trabajo estructurado donde el desempeño laboral es monitoreado de manera constante mediante criterios específicos que evalúan y retroalimentan el desempeño de los empleados en sus funciones y en la atención al cliente. Dichos

mecanismos operan bajo un esquema de “tolerancia cero” a los errores, supervisando y analizando las llamadas con el fin de disminuir la probabilidad de fallos y, en consecuencia, garantizar la satisfacción del cliente como prioridad organizacional.

En este contexto, la operación del centro de atención telefónica se estructura bajo principios de calidad total, donde la estandarización de procesos, la medición de resultados y la mejora continua constituyen mecanismos centrales para asegurar la eficiencia del servicio. Este enfoque se complementa con un modelo organizacional orientado al cliente como eje (“cliente rey”), en el cual la satisfacción, la experiencia y la resolución inmediata se posicionan como prioridades estratégicas y que tiene efectos en la manera en la que se organiza el personal.

Para sostener dicho estándar, la operación incorpora principios del modelo justo a tiempo, que regulan el flujo de trabajo mediante la optimización del tiempo, la reducción de esperas y la respuesta rápida, traducida en indicadores de desempeño que miden y presionan la productividad del trabajador. De esta manera, los tres modelos convergen para configurar una lógica de operación centrada en la eficiencia, donde el control de procesos y la orientación a resultados son el enfoque que determina y guía las reestructuraciones laborales.

Estos modelos organizacionales tienen efectos económicos y sociales directos en las y los trabajadores, puesto que el esquema de remuneración se estructura a partir de dichos criterios de desempeño. La empresa establece indicadores cuantificables, como metas de venta, tiempos de productividad y objetivos de duración por llamada, que se convierten en parámetros para evaluar y controlar el trabajo cotidiano. En consecuencia, el monitoreo y la vigilancia constante se orientan a asegurar el cumplimiento de estos estándares, situando al trabajador en un régimen de evaluación permanente donde la eficiencia y el logro de metas se traducen en incentivos o sanciones. El incumplimiento de objetivos puede derivar en medidas administrativas o afectaciones económicas, lo que refuerza una lógica de control que condiciona el ingreso y la estabilidad laboral a partir de la capacidad del trabajador para alcanzar los indicadores establecidos.

La cultura organizacional basada en el trabajo por metas establece que los objetivos deben ser medibles y cuantificables a través de criterios previamente definidos, lo que permite registrar el desempeño y compararlo de manera sistemática. Asimismo, dichas metas deben ser alcanzables para los agentes, en función de los recursos y herramientas disponibles; sin embargo, se plantea que representen un esfuerzo adicional, de modo que solo quienes realizan un desempeño superior al promedio logren cumplirlas en su totalidad. Esta lógica fomenta una competencia constante entre los trabajadores y naturaliza la necesidad de superar continuamente los estándares establecidos.

En este contexto, resulta común que los criterios asociados a bonos, comisiones y metas de productividad sean ajustados de manera periódica, en función de los indicadores estadísticos de ventas y otros factores operativos. Estos cambios permiten a la organización redefinir las condiciones de exigencia, incrementando el reto y manteniendo niveles de productividad alineados con los objetivos comerciales, sobre un discurso de desempeño del esfuerzo “quien se esfuerza más, gana más”, la empresa no te obliga, pero si quieres ganar más hay que esforzarse más.

El esquema de remuneración por metas se estructura de manera escalonada, bajo la lógica meritocrática de que quienes realizan un mayor esfuerzo obtienen mayores ingresos. Este modelo genera efectos monetarios directos en la compensación, promoviendo comportamientos orientados al cumplimiento y superación de objetivos.

Paralelamente, el sistema de gestión del trabajo responde a un modelo de justo a tiempo, en el cual la operación del centro de atención telefónica se encuentra rigurosamente cronometrada y monitoreada. Cada agente debe registrar y actualizar su estatus operativo (en línea, fuera de línea, en descanso, entre otros) mediante códigos que categorizan el uso de su tiempo durante la jornada laboral. Estos registros funcionan como indicadores de productividad y eficiencia, y se integran a los criterios de evaluación del desempeño, influyendo en el acceso a bonos, comisiones y otros incentivos económicos.

En consecuencia, el control del tiempo y el trabajo por metas conforman un sistema de gestión que incentiva la maximización del rendimiento individual, alineando los comportamientos laborales con los objetivos organizacionales.

Trabajo por islas

El trabajo por islas constituye una modalidad de organización espacial y operativa característica del CAT. Este modelo agrupa a las y los agentes en pequeños núcleos de trabajo que comparten un espacio delimitado, una supervisión directa y metas comunes, por áreas especializadas. Cada isla se integra por una serie de mamparas individuales de aproximadamente un metro de ancho, donde se ubican el monitor, el CPU y el equipo básico de operación. Las posiciones se distribuyen de manera horizontal, conformando islas que suelen albergar alrededor de doce puestos.

Figura 1. ***Organización operativa del personal en el área de supervisión del Centro de Atención Telefónica***

Área de supervisión	Agente 1	Agente 2	Agente 3	Agente 4
	Agente 5	Agente 6	Agente 7	Agente 8

Nota. Elaboración propia distribución básica de una isla de trabajo.

En la parte frontal de cada isla se localiza una cabecera, donde se sienta la persona supervisora. Este puesto es más elevado que los demás con una silla alta, lo que le permite mantener un monitoreo visual constante del equipo y ejercer una supervisión inmediata. La jerarquía operativa se hace visible en esta disposición, ya que la supervisión se ejerce desde un punto central que facilita la vigilancia, la intervención y la gestión del desempeño. Las retroalimentaciones cotidianas suelen realizarse en esta cabecera, reforzando la centralidad del rol supervisor dentro de la isla.

Las mamparas están diseñadas para limitar el contacto visual entre agentes, con la intención de enfocar la atención y concentración en la pantalla y no interrumpir o distraer la atención de llamadas que se reciben mediante un sistema informático y se atienden con el uso de una diadema que permite escuchar y comunicarse con los clientes.

Aunque esta disposición busca optimizar la atención y el rendimiento, también contribuye a generar espacios de alta densidad sonora, donde se superponen múltiples conversaciones telefónicas y ruidos ambientales propios de la operación como el tecleado de computadora, voces, gritos y otros sonidos de los sistemas.

Esta forma de trabajo por islas facilita que se concentran gran número de personas en un mismo espacio de trabajo organizado y distribuido de manera cuidadosa, donde cada uno tiene su lugar definido de trabajo. De este modo, el modelo por islas configura un entorno de trabajo altamente estructurado, orientado al control, la supervisión cercana y la eficiencia operativa, articulando elementos espaciales, tecnológicos y jerárquicos que influyen directamente en la experiencia laboral cotidiana. Su finalidad es optimizar la coordinación, acelerar la transmisión de información y facilitar la supervisión de los indicadores de desempeño.

La lógica detrás de esta distribución responde a lo que Deery y Kinnie (2002) denominan *modelos de alta vigilancia y alto rendimiento* en el sector de CAT, donde la organización del espacio no es neutral, sino un dispositivo que facilita el control en tiempo real y la estandarización del servicio. En este sentido, las islas operan como “células productivas” que permiten a los supervisores observar simultáneamente el comportamiento, desempeño y tiempos de cada agente, reforzando la disciplina laboral como parte del proceso productivo.

Desde una perspectiva sociológica, esta organización se inscribe en lo que Foucault (1977) describe como tecnologías de vigilancia, donde la visibilidad constante regula la conducta y produce sujetos autocontrolados. En el caso de los CAT, la disposición en islas no solo facilita el monitoreo del supervisor, sino que

genera un entorno donde “los trabajadores se vigilan mutuamente”, reforzando prácticas de autocorrección y presión grupal (Bain & Taylor, 2000).

A nivel operativo, el trabajo por islas permite una comunicación rápida, el intercambio de estrategias y el apoyo técnico entre compañeros lo que Batt et al. (2005) identifican como micro comunidades laborales, pero también produce efectos asociados a la intensificación del trabajo. Al compartir métricas colectivas, los agentes pueden experimentar sentimientos de responsabilidad compartida, presión por los resultados del equipo y las comparaciones permanentes entre compañeros, lo cual incide en su bienestar emocional y sentido de desempeño.

Asimismo, la proximidad física favorece la transmisión de normas no escritas sobre productividad, manejo del tiempo y trato con los clientes. Como señalan Mulholland (2004), los agentes aprenden a “leer” las reacciones del supervisor y a ajustar su comportamiento según las expectativas de la isla, en un proceso continuo de socialización laboral. En este contexto, las islas funcionan simultáneamente como espacios de apoyo y de control, donde la cooperación y la competencia coexisten.

En suma, el trabajo por islas en el CAT no es solo una forma de organización espacial, sino un mecanismo socio–técnico que articula vigilancia, cooperación, presión productiva y disciplina laboral. Su diseño opera al servicio de los objetivos organizacionales al facilitar la gestión del desempeño, la supervisión directa y la eficacia operativa, integrándose así a los dispositivos de control característicos del sector.

CAT: Aplicación de modelo de Flexibilidad Laboral y Clientelización

El sector de CAT en México se ha consolidado como una industria clave dentro del marco de la globalización y la flexibilización laboral. Esta industria presenta un patrón de implantación geográfica específico y constituye un objeto central de estudio en los temas laborales, ya que opera bajo un modelo de descentralización de actividades y organización basada en TICs. Su papel principal ha sido crear un nuevo campo de interacción entre empresas y consumidores, generando tanto bienes de interacción como registros digitales de dichas interacciones (Micheli, 2012).

La fuerza laboral de los CAT se encuentra en constante adaptación a innovaciones tecnológicas y protocolos de atención masificada, que combinan rutinas monótonas con la necesidad de construir conocimiento compartido con el cliente. Las habilidades de los teleoperadores, como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de problemas, son esenciales para garantizar la eficacia del servicio, pero se encuentran mediadas por estrictos indicadores de desempeño, pago por metas, bonos y modelos de contratación tercerizados (Micheli, 2012; Durand, 2011).

El modelo de clientelización implementado en los CAT organiza la producción en torno a la demanda del cliente, determinando volúmenes de contratación, turnos y jornadas laborales, lo que provoca despidos masivos, condiciones de trabajo precarizadas y, en muchos casos, la formación de sectores feminizados de trabajo, especialmente en áreas de telemarketing y ventas (Durand, 2011; Gee, 2002). Este fenómeno reproduce estereotipos de género y jerarquías organizacionales que afectan la trayectoria profesional, la remuneración y la seguridad laboral de las trabajadoras (González et al., 2020).

Históricamente, la evolución de los CAT se puede dividir en tres etapas: en la década de 1970 se implementó la masificación del servicio mediante comunicación a distancia por voz; en 1990 se incorporó la informatización y desarrollo de software para interacción en red interna o Internet; y desde el año 2000, el avance tecnológico permitió la implementación de múltiples canales de

comunicación digital, mejorando la interacción con clientes y facilitando estrategias de retención y ventas (Micheli, 2012).

El ritmo de trabajo en los CAT se caracteriza por un “flujo tenso”, derivado de la sistematización de actividades y la presión de tiempo, según el modelo de “justo a tiempo” y principios de calidad total. Esta lógica convierte la urgencia en un principio de gestión de la actividad humana, afectando la movilización de los trabajadores y su remuneración, ya que el pago se relaciona directamente con la productividad y la utilidad del empleado para la empresa (Durand, 2011). La presión del tiempo y la intensificación del trabajo generan competencia interna, incentivan estrategias individuales y grupales para alcanzar metas, y normalizan conductas que pueden ir desde la omisión hasta la manipulación de información hacia los clientes (Neffa, 2012).

La distribución de responsabilidades dentro de los CAT también ha dado origen a roles como los Team Leaders, encargados de coordinar tareas, mantener flujo de información y supervisar el rendimiento del grupo, lo que evidencia la interdependencia entre áreas y la necesidad de polivalencia y adaptación constante de los trabajadores (Durand, 2011). La organización del trabajo mediante comisiones y bonos individualiza el rendimiento, promoviendo una ideología paternalista empresarial y un ambiente competitivo que tensiona la cohesión grupal y afecta la percepción de seguridad y estabilidad laboral (Standing, 2011).

En este contexto, los CAT representan un ejemplo paradigmático de cómo la flexibilización laboral, la clientelización y la intensificación del trabajo pueden producir vulnerabilidades estructurales en la fuerza de trabajo, particularmente en mujeres jóvenes, reforzando desigualdades de género y precarización laboral mientras se busca optimizar la eficiencia empresarial.

La revisión realizada permite identificar que la flexibilidad organizacional se ha convertido en un eje central de las transformaciones contemporáneas del trabajo, particularmente en contextos marcados por la digitalización, la competencia global y las dinámicas económicas de corte neoliberal. Los estudios recientes muestran que esta flexibilidad no solo implica la reconfiguración de estructuras y procesos

internos, sino que también redefine la experiencia laboral al incrementar la demanda de polivalencia, disponibilidad y adaptación continua.

A través de dispositivos de gestión basados en indicadores, evaluación permanente y criterios de desempeño, la flexibilidad reorganiza y fortalece una racionalidad económica orientada a la eficiencia, frecuentemente en detrimento del bienestar subjetivo de los trabajadores. De este modo, la flexibilidad numérica y organizacional opera como un mecanismo que articula cambios estructurales con transformaciones en los ritmos, intensidades y condiciones del trabajo, generando tensiones entre productividad y salud laboral. Estas características permiten comprender cómo, en sectores orientados al servicio, la flexibilidad constituye el marco que posibilita la emergencia de formas específicas de gestión y control.

Con base en la discusión conceptual desarrollada, resulta necesario situar empíricamente cómo estas dinámicas de flexibilidad numérica y organizacional se manifiestan en espacios laborales concretos. Para ello, el siguiente capítulo presenta la estrategia metodológica que guía esta investigación, la cual busca articular los fundamentos teóricos con un análisis riguroso del campo de estudio.

Aproximación al estudio del desarrollo de CAT en la ciudad de Morelia.

En este apartado se describen las principales características de la empresa a nivel nacional, destacando su cobertura, posicionamiento en el mercado y estructura organizacional. Se analiza el papel estratégico que desempeña el CAT bajo estudio, dentro de su esquema corporativo, situándolo como un componente fundamental para la gestión de clientes, la comercialización de servicios y la consolidación de la marca a nivel nacional.

Asimismo, se examina la manera en que el Centro de Operaciones ubicado en la ciudad de Morelia se integra a esta estructura nacional, constituyéndose como una estrategia de mercado orientada a la descentralización operativa, la optimización de costos y el aprovechamiento de condiciones laborales locales favorables para la empresa. En este sentido, se recuperan las características propias de un modelo flexible de trabajo, tales como la contratación diferenciada, la segmentación de funciones, la polivalencia laboral y la adaptabilidad de jornadas, elementos que permiten a la organización responder de manera ágil a las demandas del mercado y a la dinámica competitiva del sector de telecomunicaciones.

De esta forma, el CAT Morelia no solo se configura como un espacio operativo, sino como un dispositivo organizacional clave dentro del modelo empresarial, articulando estrategias de expansión nacional con esquemas contemporáneos de flexibilización laboral.

Descripción de clúster de CAT en Morelia

En este apartado se pretende caracterizar el sector de los CAT en Morelia, con el objetivo de brindar datos contextuales de acuerdo con el número de Centros de Atención telefónica en la ciudad, factores que influyen en su organización y expansión en Morelia, Michoacán; los principales sectores que se han creado sus centros de atención en la ciudad ya que este sector de servicios se ha consolidado como un clúster industrial.

Un clúster industrial se entiende como una concentración geográfica de empresas, proveedores y organizaciones afines conectadas por relaciones económicas e institucionales, que se refuerzan mutuamente para generar ventajas

competitivas y promover el desarrollo productivo en una región determinada. Desde la literatura contemporánea, se sostiene que los clústeres no solo implican proximidad física, sino la interdependencia funcional y la cooperación estratégica entre los actores económicos implicados, lo cual favorece la especialización, la eficiencia y el intercambio de conocimientos entre sus integrantes (Franco, 2023).

En el contexto de la ciudad de Morelia, la zona de Tres Marías ha ido consolidándose como un clúster en el sector de centros de contacto o *Business Process Outsourcing* (BPO) debido a la concentración de múltiples centros de atención telefónica, la disponibilidad de mano de obra especializada y la instalación de infraestructura orientada a servicios de atención a clientes a nivel nacional. Esta concentración ha generado dinámicas de empleo intensivo, redes de soporte entre empresas y formas de interacción empresarial que configuran un espacio productivo singular dentro de la economía regional.

Se considera que para la instalación y expansión de la industria CAT, en el estado se requiere la participación de entidades Federales, Estatales y Municipales a través de políticas públicas y reformas a la Ley de Trabajo, resultan en la flexibilización de las condiciones laborales, y facilitan la operación de empresas de subcontratación de personal (*outsourcing*), que delegan funciones a empresas que intervienen en el modelo de trabajo como un tercero.

La Ciudad de Morelia, Michoacán se ha considerado como una ubicación estratégica para esta industria por su situación social, que se caracteriza por ser uno de los estados con mayor índice de marginación social, inseguridad, pobreza y tasa de desempleo, las características de la población a las que se dirigen las vacantes suelen ser jóvenes estudiantes de nivel medio superior que buscan su primera experiencia de trabajo con prestaciones sociales.

Por un lado, la industria CAT en la ciudad de Morelia ha crecido y su expansión se encuentra en relación con la dinámica social de la población y sus variables sociodemográficas, ya que varias empresas transnacionales han invertido en esta ciudad en la instauración de sus centros de operaciones especializados, dadas las características de la fuerza laboral, se han convertido en una de las

principales fuentes de empleo en el estado, para jóvenes profesionistas. Que por diversos motivos se insertan en este tipo de empleos y se mueven en el mismo sector, dadas las habilidades y capacidades que se desarrollan para este tipo de funciones, que apuntan a su adaptación en esta industria y que dan cuenta de trayectorias laborales y formas en las que las subjetividades se transforman de manera constante.

En Morelia se encuentran en operación 5 Centros de Atención Telefónica, de los más importantes para diferentes empresas del país, ya que concentran la atención a clientes de cadenas nacionales e internacionales de diferentes marcas, y emplean a una plantilla laboral superior a 1500 personas cada uno, los del sector privado se ubican y agrupan en la zona de corporativos de Tres Marías en Morelia, se mencionan a continuación:

1) El desarrollo de esta industria inicia en el 2003 con el centro “CONECTUM” que principalmente se dedicaba a realizar funciones de *back office* es decir a realizar funciones de comunicación interna en una empresa entre los mismos miembros de la organización, principalmente enfocado en labores administrativas, esta empresa creció y expandió sus funciones para realizar ventas dando lugar a un centro especializado de contacto que, en 2007, inicia operaciones en la zona de Tres Marías.

Este centro de contacto y solución al cliente inició operaciones para el sector turístico y hotelero, las principales funciones que se realizan son de *Telemarketing,* se dedican a ofrecer paquetes y promociones a su cartera de clientes, que perfilan sobre su nivel socioeconómico alto, el tipo de clientes a los que brindan atención se basa en su capacidad económica, las principales tareas es ofrecer membresías para sus cadenas hoteleras.

Este centro tiene capacidad de emplear a 124 636 trabajadores, el perfil de ingreso son jóvenes con educación media superior y se solicita que sean bilingües, ya que el tipo de servicios y productos que ofrecen son para cadenas hoteleras internacionales, el manejo de otro idioma es determinante para comisionar, ya que se cuenta con un salario fijo pero se suman bonos por ventas, para ello se requiere

la atención personalizada de los clientes y el perfil de puesto se encuentra en congruencia a ello.

Esta empresa opera por un esquema de subcontratación, ya que es una empresa externa la que recluta, capacita y remunera al personal, que a su vez trabajan para cadenas hoteleras. Esto implica contratación de personal por campañas, temporales o de manera indefinida.

2) Centro de contacto de empresas de tiendas departamentales.

Para la construcción de este centro se realizó una inversión de 530 millones de pesos, y es de los más recientes en la zona de Tres Marías, ya que inició operaciones en el año 2018, las instalaciones son atractivas por su innovación, cuenta con elevadores ya que tiene 4 pisos. Y tiene capacidad de emplear a 1200 personas aproximadamente.

Se realizan funciones de ventas, cobranza, *telemarketing* para aumentar ventas y ofrecer promociones, también se monitorea el circuito de vigilancia de las cámaras de seguridad de esta cadena de tiendas departamentales a nivel nacional en el área de prevención de pérdidas, también realizan labores de *back office* o de seguimientos internos de la empresa. Entre otras, cuenta con comedor, canchas, y áreas de recreación, como sala de espera, patios, cafetería.

3) Corporativos de Cadenas de Cine. El edificio está situado en la cima de una colina en la periferia la ciudad de Morelia, Es un edificio de 75.000 m2 de baja altura articulado en un campus en torno a una torre central (KMD Architects, 2011). Las instalaciones incluyen servicios comunes empleados, tales como una cafetería y salas de descanso. El edificio está diseñado para ser energéticamente eficiente, con iluminación natural en todas partes y ventilación natural, entre otros conceptos "verdes" con el fin de respetar el medio ambiente local.

Las principales actividades que se realizan en este corporativo son cuestiones administrativas (Back Office), y de vender taquillas para las carteleras de cine, se venden boletos y se realizan reservaciones, se brinda seguimiento a membresías de socios y se ofrecen promociones.

4) Centro de contacto de gobierno. En este centro que inició operaciones en el 2019, se llevan a cabo funciones de monitoreo de cámaras de vigilancia de la ciudad, además de brindar atención telefónica en emergencias, el perfil de ingreso requiere competencias para la atención profesional en crisis, por ello se reclutan perfiles de carreras como psicología, policía, médicos y jurídicos.

Los trabajadores se dedican a recibir llamadas de personas en situaciones de riesgo y por ello el nivel de estrés es alto durante la jornada laboral, los horarios son de tiempo completo, y rotativos entre turnos matutino, vespertino y nocturno.

5) El quinto es el Centro de trabajo bajo estudio que pertenece al sector de telecomunicaciones, así que en el siguiente apartado se describe de manera puntual el desarrollo del sector de Telecomunicaciones en México, y cómo es que se considera la apertura de CAT en su estructura organizacional y de servicios, puntualizando los factores asociados al crecimiento de la zona industrial en Morelia, de CAT.

De la cobertura nacional a la flexibilización laboral: CAT

En el contexto del mercado mexicano de telecomunicaciones, existe una empresa privada dedicada a la provisión de servicios de televisión por satélite, Internet y soluciones de conectividad para zonas urbanas y rurales. Esta empresa perteneciente a un conglomerado nacional de telecomunicaciones se distingue por varias características clave que la posicionan como un actor relevante en la industria.

La empresa fue constituida formalmente como sociedad de responsabilidad limitada de capital variable (S. de R.L. de C.V.), con sede en la Ciudad de México y con un alcance de cobertura de carácter nacional. Originalmente surgió como una asociación temporal entre un conglomerado mexicano de medios y una empresa internacional especializada en satélites; sin embargo, recientemente dicha empresa nacional adquirió el total del capital social, consolidando así su propiedad y alcance.

Su oferta inicial se concentraba en la provisión de televisión satelital (servicio DTH “direct to home”), brindando señales digitales mediante satélite directamente

al hogar. No obstante, la empresa ha evolucionado hacia una provisión más amplia de servicios: además de televisión, ofrece servicios de Internet (fijo/satelital) a través de alianzas con operadores de satélites, con el propósito de atender regiones con mala o nula infraestructura de telecomunicaciones. Adicionalmente, implementa formatos híbridos que combinan televisión satelital tradicional (lineal) con contenido bajo demanda (OTT), mediante plataformas tecnológicas que integran múltiples fuentes de contenido para mejorar la experiencia del usuario.

Esta empresa se consolidó como líder en el mercado de televisión de paga a partir de 2008, implementando una estrategia basada en la oferta de un servicio de bajo costo. Tras haber enfrentado dificultades financieras derivadas de un modelo previo caracterizado por altos costos operativos y la quiebra de su marca, la organización reconfiguró su propuesta mediante el aprovechamiento de infraestructura satelital que ya poseía, antenas instaladas en el territorio, lo que le permitió reducir el precio del servicio y ampliar su cobertura. Esta reestructuración favoreció el incremento del volumen de usuarios y posibilitó el acceso en zonas donde otros proveedores no tenían presencia.

La empresa basa su operación en infraestructura satelital, lo que le permite ofrecer cobertura nacional, incluyendo zonas remotas donde las redes terrestres tradicionales, particularmente aquellas basadas en cable coaxial resultan inviables o económicamente poco rentables. Para sostener este esquema, mantiene acuerdos con proveedores internacionales de capacidad satelital, mediante los cuales garantiza la transmisión de servicios digitales con calidad de imagen y sonido, así como la provisión de acceso a banda ancha en regiones desatendidas.

La articulación con otros proveedores tecnológicos también constituye un elemento central de su modelo de expansión. A través de alianzas comerciales, la empresa utiliza infraestructura preexistente, redes de información y sucursales de terceros para distribuir, comercializar y gestionar el cobro de sus servicios. Este modelo de colaboración permitió acelerar su despliegue operativo en el territorio mexicano y reducir costos logísticos, posibilitando la llegada a sectores

socioeconómicos con menor capacidad de pago, quienes se convirtieron en su principal base de clientes.

El modelo de negocio se estructuró deliberadamente alrededor de consumidores con menor capacidad de pago, a quienes se les ofrecieron paquetes de servicios básicos a precios reducidos y con requisitos mínimos de infraestructura. La estrategia de venta fue ofrecer el precio más bajo del mercado en servicio de televisión por cable, lo que permitió atender un segmento históricamente desatendido por los grandes operadores tradicionales, quienes se concentraron en zonas urbanas con altos ingresos y mejor rentabilidad.

Se enfocaron en un nicho de mercado de clientes que podían pagar un costo muy bajo de servicio, ofreciendo paquetes dese los $99 pesos de renta mensual, lo cual le dio alcance a sectores populares, rurales y remotos, dónde no se tenía acceso a otro servicio, por la lejanía geográfica y por la capacidad de pago de los clientes.

La combinación de tecnología satelital y esquemas de pago accesibles redefinió los criterios de acceso a servicios de telecomunicaciones, trasladando la lógica de mercado desde la exclusividad tecnológica hacia la masificación de la cobertura. Sin embargo, este enfoque no sólo respondió a una misión de ampliación de acceso, sino también a la identificación de un nicho de alta demanda y bajo costo de adquisición, donde el volumen de usuarios compensa los márgenes unitarios más reducidos.

Esta estrategia tuvo tal impacto que en menos de un año se alcanzó el millón de suscriptores de servicio, por lo que la empresa tuvo un crecimiento exponencial en poco tiempo, y fue necesario tener presencial en todo el territorio, para ello se apoyaron y realizaron alianzas con empresas que ya tenían infraestructura satelital, antenas y cableado en el territorio mexicano, como la empresa de telefónica de mayor importancia en México con la cual se tienen acuerdos comerciales.

Este fue un modelo de expansión que influyó para que el sector de telecomunicaciones en México creciera en poco tiempo, la utilización de

infraestructura y redes de distribución pertenecientes a otras empresas como sus sucursales, sistemas de cobro, cableado, redes de información, sistemas tecnológicos e informáticos, redujo considerablemente los costos de despliegue territorial y permitió acelerar la cobertura a escala nacional.

Esta estrategia de "aprovechamiento de capacidades instaladas" implica un modelo de integración en el que múltiples actores proveedores, distribuidores, operadores de red, centros de atención y microempresas locales participan en la cadena de valor sin formar parte de la estructura corporativa. Aunque este esquema favorece la eficiencia y la rapidez en la expansión, también dificulta la regulación laboral y la supervisión de condiciones de trabajo, difuminando responsabilidades respecto a salarios, prestaciones y seguridad laboral. En consecuencia, el uso de infraestructura de terceros reproduce dinámicas de externalización no sólo de recursos materiales, sino también de riesgos laborales y financieros.

Para las poblaciones de bajos ingresos, este modelo de negocio, que se presenta socialmente como una oferta de servicios “accesibles” particularmente en la provisión de banda ancha, televisión y paquetes integrados, se articula simultáneamente como una estrategia de captación de consumidores y como una fuente de empleo que reproduce condiciones estructurales de desigualdad. De manera paradójica, los mismos sectores socioeconómicos que constituyen su principal nicho de mercado son también quienes integran la base predominante de su fuerza laboral, generalmente bajo condiciones caracterizadas por empleos temporales o informales, esquemas flexibles o de tiempo parcial, bajos salarios, prestaciones limitadas o inexistentes, alta rotación y dependencia de intermediarios.

Desde este enfoque, el modelo de negocio no sólo focaliza la comercialización de servicios de bajo costo hacia sectores socioeconómicamente vulnerables, sino que capitaliza la precarización laboral como un elemento estructural de su operación, generando una doble dependencia: por un lado, de consumidores que buscan soluciones económicas de conectividad, y por otro, de trabajadores que enfrentan barreras de acceso a empleos formales y se ven forzados a insertarse en dinámicas laborales flexibles y de baja protección social.

Así, la infraestructura de servicios se sostiene sobre un entramado de relaciones económicas y laborales que ubican a los sectores populares en un lugar ambivalente: consumidores y fuerza laboral precarizados, cuyas necesidades de acceso a servicios básicos son instrumentalizadas por un modelo industrial orientado a la reducción de costos. En ese marco, el uso de esquemas de subcontratación o tercerización (outsourcing) se convierte en un mecanismo central para la transferencia de riesgos laborales, administrativos y económicos hacia los trabajadores, minimizando la responsabilidad social de la empresa y profundizando su exposición a condiciones de vulnerabilidad y desprotección.

En este sentido, este modelo empresarial que orienta parte de su oferta al mercado de bajos ingresos y al mismo tiempo basa su operación en relaciones laborales desreguladas, puede entenderse también como una forma de institucionalización de la precariedad, en la que los consumidores vulnerables también son usados como fuerza laboral vulnerable.

La empresa despliega su operación a nivel nacional mediante grupos especializados encargados de resolver diferentes demandas del servicio principalmente instalación, mantenimiento técnico y comercialización. Sin embargo, una parte significativa de estas actividades no es realizada por personal contratado directamente, sino por colaboradores externos o proveedores independientes. En consecuencia, funciones centrales como instaladores, técnicos de campo y puntos de venta operan bajo esquemas de subcontratación que se articulan con la infraestructura y recursos físicos de empresas asociadas.

Este modelo de tercerización laboral permite a la organización expandir su cobertura y reducir costos operativos, pero desplaza las responsabilidades laborales hacia otras empresas y genera condiciones de incertidumbre laboral de estos grupos de trabajo, ya que no queda claro los esquemas de contratación, y quedan bajo un esquema de tercerización laboral. Aunque la tercerización laboral ha sido defendida como un mecanismo de eficiencia empresarial, para los trabajadores implica una serie de desventajas estructurales que los posicionan en

condiciones laborales vulnerables y limitan sus posibilidades de desarrollo profesional y material.

En primer lugar, los esquemas de subcontratación suelen ir acompañados de relaciones laborales inestables, donde los trabajadores no acceden a contratos formales, seguridad social o prestaciones derivadas de la legislación laboral. Esto no solo incrementa la rotación y la incertidumbre económica, sino que individualiza el riesgo, transfiriendo a los trabajadores los costos de enfermedad, accidente o falta de empleo.

Además, los colaboradores subcontratados carecen de procesos claros de escalamiento salarial y carrera laboral, pues su vínculo contractual no se establece con la empresa hegemónica, sino con intermediarios que operan en función de metas comerciales, costos mínimos y alta rotación. Esto limita la construcción de trayectorias laborales sostenibles, reproduce condiciones de trabajo precarias y restringe la posibilidad de organización colectiva o defensa de derechos laborales.

Bajo esta lógica de modelo de negocios y este esquema de trabajo, surge la necesidad de centralizar las operaciones de servicios de atención a clientes y para ello esta empresa realiza la apertura de su CAT que atiende a sus suscriptores de servicio vía telefónica de manera remota, es de particular interés para esta investigación analizar los factores geográficos, políticos, sociales, económicos, históricos y psicológicos que tiene el desarrollo de la industria de CAT en la ciudad de Morelia, por ello en el siguiente apartado se analiza de manera sintetizada las características del estudio de caso de uno de estos centros de telecomunicaciones.

Desarrollo de CAT del sector de Telecomunicaciones en Morelia

Para el análisis del caso del Centro Nacional de Atención Telefónica de Suscriptores, se describen las condiciones bajo las cuales esta unidad inició operaciones en 2014 en la ciudad de Morelia, Michoacán. Su instalación representó la consolidación regional de una empresa líder en el sector de telecomunicaciones a nivel internacional.

En abril de 2014, según datos oficiales de la página de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2014), el gobierno federal encabezado por el entonces presidente de la República, Enrique Peña Nieto, inauguró el Centro de Atención Telefónica Nacional en Morelia, para la empresa telecomunicaciones, resultado de una inversión superior a 261 millones de pesos y con la expectativa de generar alrededor de 1,500 empleos especialmente dirigidos hacia jóvenes de la entidad. Según las autoridades, este tipo de proyectos reflejan la confianza de inversionistas en Michoacán y en su capital, así como la valoración de la capacidad y calidad laboral de los michoacanos.

El proyecto fue resultado de un esquema de coinversión entre capital nacional y corporativo global, lo que fortaleció la expansión operativa de la compañía en el país. A nivel internacional, la organización se ha posicionado como uno de los principales proveedores de televisión de paga en Estados Unidos, ofreciendo servicios de transmisión directa por satélite, programación de audio y televisión interactiva.

La alianza estratégica con operadores y proveedores de señales digitales, respaldada por una infraestructura que incluye 16 satélites en operación global, ha permitido que la empresa mantenga altos niveles de competitividad dentro de la industria de telecomunicaciones en México. En este contexto, la apertura del centro en Morelia no solo implicó una inversión económica significativa, sino también la inserción de la ciudad en dinámicas productivas transnacionales propias del sector de servicios tecnológicos y atención remota.

El centro de trabajo ubicado en Morelia constituye el único Centro Nacional de Atención Telefónica de esta empresa de Telecomunicaciones en México, desde

donde se brinda servicio a suscriptores de los 32 estados de la República. Esta condición le confiere un carácter estratégico dentro de la estructura organizacional, al concentrar operaciones de alcance nacional en una sola sede.

Si bien no existe un dato estadístico acerca de la fuerza laboral total de esta empresa de acceso abierto, según los portales de empleo en red se muestran decenas de vacantes activas para puestos relacionados con atención telefónica, soporte técnico y ventas en centros de contacto en Morelia, lo que evidencia una demanda significativa de personal operativo en este sector y respalda estimaciones amplias sobre la generación de empleo, tanto directo como indirecto, asociado a estas actividades.

Dentro de la empresa se identifican tres principales modalidades de contratación, diferenciadas por el tipo de funciones desempeñadas, el nivel jerárquico y las condiciones laborales asociadas:

1. **Agente telefónico.** Corresponde al personal operativo encargado de la atención directa a usuarios. La contratación se realiza por tiempo indefinido bajo un esquema de jornada parcial de seis horas diarias. Este grupo cuenta con acceso a las prestaciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo y tiene derecho a afiliación sindical.
2. **Empleado de confianza.** Incluye a supervisores, coordinadores, gerentes y demás puestos de mando medio y superior. Su jornada laboral es de ocho horas diarias y cuentan con prestaciones superiores a las de ley. De acuerdo con la normatividad laboral mexicana, este personal no forma parte del sindicato, debido a su carácter de representación y toma de decisiones dentro de la organización.
3. **Personal administrativo y de soporte.** Comprende áreas como reclutamiento, recursos humanos y servicios administrativos. Aunque desempeñan funciones no operativas vinculadas al funcionamiento interno de la empresa, este grupo no tiene acceso al sindicato de trabajadores.

Esta diferenciación contractual configura una estructura organizacional segmentada, en la que coexisten distintas condiciones laborales, niveles de

protección y formas de representación colectiva dentro de un mismo centro de trabajo. Esta configuración organizacional complejiza las dinámicas laborales, al coexistir distintas condiciones contractuales y niveles de estabilidad dentro de un mismo centro de trabajo.

Una parte de estas funciones opera bajo esquemas de subcontratación o externalización de servicios, lo que implica que un sector de la fuerza laboral desempeña actividades dentro del mismo espacio físico sin formar parte de la plantilla laboral directa de la empresa, por ejemplo empleados de limpieza, de mantenimiento, personal del área de comedor, ya que incluso estas plazas se ofertan a empresas particulares, y quedan fuera de la nómina de la empresa, aunque trabajen en las mismas instalaciones.

Morelia fue elegida entre más de 20 ciudades candidatas en todo el país para albergar esta inversión, lo que sugiere que influyeron factores estructurales y estratégicos, como su ubicación geográfica en la zona Centro-Bajío, la disponibilidad de fuerza de trabajo joven, su contexto social y, posiblemente, incentivos o garantías ofrecidas por autoridades locales y federales. (Mizitácuaro Noticias, 2014)

Figura 2. ***Mapa ubicación geográfica de Centros de Atención Telefónica en Morelia.***

Nota: Fuente *Google maps Zona Tres Cañadas Morelia (2025).*

La empresa bajo estudio forma parte del desarrollo de una zona industrial, dedicada a servicios de atención telefónica en la ciudad de Morelia, esto se puede deber a factores como su ubicación geográfica ya que se encuentra en una zona relativamente céntrica en el centro del país, lo cual facilita la conectividad con otras zonas.

Cabe destacar que el clúster de servicios de atención telefónica se localiza en la periferia de la ciudad de Morelia, en una zona colindante con la carretera, lo que implica una distancia considerable respecto a las áreas habitacionales y comerciales del centro urbano. En este contexto, el servicio de transporte de personal gratuito proporcionado por las empresas se constituye como uno de los beneficios más valorados por los trabajadores, ya que facilita el acceso al lugar de trabajo y reduce los costos asociados a la movilidad.

En contraste, el uso del transporte público representa un desplazamiento prolongado, que puede superar la hora de trayecto desde el centro de la ciudad, debido tanto a la distancia como a la limitada conectividad del transporte urbano hacia la zona industrial. Así, la provisión de transporte corporativo no solo atiende una necesidad logística, sino que se convierte en un factor determinante de permanencia laboral, al disminuir el desgaste cotidiano y mejorar la percepción de las condiciones de trabajo por parte de los empleados.

Si bien existen fraccionamientos habitacionales cercanos al centro de trabajo, estos corresponden principalmente a zonas residenciales de alto costo, por lo que no representan una opción viable para la mayoría de los empleados. En consecuencia, la fuerza laboral proviene mayoritariamente de colonias ubicadas en la periferia de la ciudad, donde los costos de vivienda son más accesibles y donde reside una población joven con necesidad de empleo formal.

Ante esta distribución territorial, el servicio de transporte empresarial adquiere un papel central. Las rutas habilitadas por la empresa operan en puntos estratégicos de la ciudad como: salida a Quiroga, monumento (zona centro), salida a Charo, y salida a Pátzcuaro, permitiendo el traslado cotidiano de trabajadores desde las principales zonas habitacionales de bajo costo hacia el centro de trabajo.

De esta manera, la oferta de transporte corporativo no solo responde a una necesidad logística derivada de la localización periférica del clúster, sino que se convierte en un mecanismo clave para garantizar la asistencia y permanencia de los trabajadores. La dependencia de dicho servicio también evidencia la brecha entre la localización de los empleos y la infraestructura urbana existente, factores que influyen en la configuración de trayectorias laborales y decisiones de permanencia en este tipo de empleo.

En el caso de Morelia, aunque el centro de trabajo se ubica físicamente en la periferia geográfica, su lógica organizacional corresponde a una función económica central, asociada a la generación de valor en sectores globales de servicios. Sin embargo, la fuerza laboral proviene mayoritariamente de otras periferias urbanas, zonas marginadas o de menor costo, lo que acentúa la distancia social y espacial entre quienes ocupan el espacio productivo y quienes lo habitan.

El hecho de que los empleados residan en zonas periféricas y dependan de transporte empresarial para poder acceder a un empleo formal evidencia la materialización de esta dinámica: el trabajo formal e industrializado se desplaza a la periferia, pero las condiciones materiales para acceder a él permanecen desiguales. En términos de Durand(2011), se trata de un espacio periférico que reproduce relaciones de dependencia y subordinación, donde el acceso al “centro productivo” está mediado por dispositivos organizacionales, como el transporte corporativo, que regulan la movilidad y condicionan la permanencia laboral.

Otro de los factores que ha favorecido el crecimiento del clúster de CAT en Morelia es la disponibilidad de una fuerza laboral joven y calificada, producto de la concentración de instituciones de educación superior en la ciudad. Morelia alberga más de 150 mil estudiantes universitarios, lo que la convierte en uno de los principales polos educativos del centro-occidente del país (INEGI, 2020). Sin embargo, la región se caracteriza por una baja capacidad de absorción laboral en empleos formales, especialmente para jóvenes recién egresados.

De acuerdo con el Observatorio Laboral, en Michoacán los jóvenes entre 20 y 29 años experimentan tasas de desempleo superiores al promedio estatal, y más

del 55% de los ocupados en este rango de edad trabaja en condiciones de informalidad (STPS, 2022). Esta brecha entre formación profesional y oportunidades laborales favorece una dinámica laboral entre la oferta y la demanda de trabajo, dónde existe una mayor disposición de los jóvenes a insertarse en empleos con bajos salarios, alta rotación y flexibilidad contractual.

En este contexto, los CAT encuentran un nicho estratégico, pues absorben mano de obra joven con escolaridad media y superior, ofreciendo empleo inmediato, capacitación y horarios flexibles, atributos valorados por estudiantes y recién egresados. Diversos autores han señalado que los clústeres de servicios se instalan preferentemente en ciudades con alta disponibilidad de trabajadores jóvenes y educados, pero con mercados laborales precarizados, ya que ello reduce costos y facilita el control organizacional (De la Garza, 2012).

De esta forma, la presencia de universidades, combinada con escasas oportunidades de empleo especializado, configura condiciones estructurales que favorecen el establecimiento y expansión del clúster en la ciudad. No se trata únicamente de una ventaja competitiva para las empresas, sino de una relación funcional entre el sistema educativo, el mercado laboral y los modelos de producción flexible, que posiciona a Morelia como un espacio atractivo para la industria de servicios tercerizados.

Considerando las condiciones socioeconómicas de la población joven en Morelia, el crecimiento de la industria de servicios de atención telefónica puede entenderse como una vía de acceso a empleo formal que ofrece salario base, prestaciones de ley y esquemas de remuneración variable a través de bonos y comisiones. Este conjunto de incentivos configura una propuesta laboral atractiva para jóvenes que buscan ingresos estables y oportunidades de inserción en el mercado formal.

La incorporación de infraestructura financiera interna como los cajeros automáticos, dentro de las instalaciones de la empresa puede leerse como parte de las estrategias organizacionales para fortalecer el sentido de estabilidad y confianza en la relación laboral. Para una fuerza de trabajo predominantemente joven, con

trayectorias laborales incipientes, la puntualidad y accesibilidad del pago quincenal no sólo se traducen en bienestar económico, sino en un incentivo simbólico que refuerza la percepción del trabajo formal accesible y fácil.

La empresa se presenta, por tanto, como una opción laboral viable y atractiva para jóvenes trabajadores, al ofrecer no sólo prestaciones económicas, sino también un conjunto de beneficios adicionales orientados al bienestar. Entre estos se incluyen instalaciones como canchas deportivas, regaderas, comedores, áreas de café y agua gratuitas, áreas de descanso, salas con videojuegos o pantallas de entretenimiento y espacios individuales como casilleros. Estos elementos son percibidos por los empleados como incentivos adicionales que mejoran la experiencia laboral diaria y contribuyen a generar un entorno de trabajo más cómodo, recreativo y funcional, lo cual incide positivamente en la permanencia y satisfacción dentro de la organización.

La disponibilidad de instalaciones modernas y equipadas con tecnologías actualizadas constituye un elemento distintivo de los CAT. En particular esta empresa en sus espacios incluye estaciones de cómputo, mobiliario como sillas ergonómicas y dispositivos especializados para la operación telefónica, como diademas con micrófono integrado. La incorporación de tecnología en los procesos laborales convierte a estas empresas en entornos altamente tecnificados, lo que las posiciona como espacios laborales atractivos para quienes buscan desempeñarse en sectores vinculados a servicios digitales, comunicación y atención remota.

Cabe señalar que las instalaciones de la empresa cuentan con más de once años de funcionamiento, por lo que presentan un desgaste asociado al uso continuo y al tiempo de operación. En contraste, en el mismo clúster se han construido nuevos CAT que incorporan diseños arquitectónicos recientes y equipamiento actualizado, los cuales se posicionan como opciones más modernas y funcionales.

En este contexto, la antigüedad de las instalaciones originales puede ser percibida como un indicador de obsolescencia tecnológica y operativa, lo que ha generado que algunas personas opten por trasladarse a otros centros dentro del

mismo sector que ofrecen espacios más recientes y tecnificados, lo que influye en las trayectorias laborales que se construyen en este sector de servicios.

Capítulo 4. Estrategia Metodológica

El presente capítulo expone la estrategia metodológica que orienta el desarrollo de la investigación, la cual se sustenta en un enfoque cualitativo, pertinente para comprender los significados, experiencias y construcciones simbólicas que los participantes elaboran en torno al fenómeno de estudio. Desde esta perspectiva, la realidad social se concibe como una construcción intersubjetiva, dinámica y contextual, que requiere ser analizada a partir de los discursos, prácticas y representaciones de los propios actores sociales.

La investigación se fundamenta en el Enfoque Procesual de las Representaciones Sociales (RS), el cual permite analizar cómo los sujetos construyen, comparten y transforman sentidos en su interacción cotidiana. Este enfoque privilegia el estudio de los procesos simbólicos, las narrativas y las dinámicas sociales que configuran las formas de pensar y actuar frente al objeto de estudio.

Metodológicamente, se retoma la Teoría Fundamentada como método de análisis, ya que posibilita la construcción teórica emergente a partir de los datos empíricos, favoreciendo una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno investigado. A través de técnicas cualitativas de recolección de información, se busca acceder a las experiencias subjetivas de los participantes, identificar categorías significativas y generar interpretaciones sustentadas en el propio discurso (Schutz, 2003).

En este capítulo se describen los criterios de selección de los participantes, la muestra, el diseño del trabajo de campo, las fases del proceso investigativo, el procedimiento analítico de la información, así como las consideraciones éticas que guiaron el estudio. Finalmente, se presentan los alcances y limitaciones de la investigación, con el fin de delimitar el marco interpretativo de los hallazgos.

Enfoque Cualitativo de las Representaciones Sociales.

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo fundamentado en la Teoría de las Representaciones Sociales (RS) de Serge Moscovici (1961) y en el enfoque procesual propuesto por Denise Jodelet (1991), el cual analiza la relación entre los procesos de la dinámica social y psíquica a través de un abordaje hermenéutico. Este enfoque considera que la construcción del conocimiento parte del reconocimiento del ser humano como productor de sentidos y significados, focalizándose en el análisis de las producciones simbólicas, del lenguaje y de los significados mediante los cuales los individuos construyen su realidad (Banchs, 2000; Araya, 2002).

El estudio de las RS del trabajo implica la comprensión del sentido común en su diversidad, así como de las contradicciones existentes entre comportamientos, actitudes, valores y creencias a nivel individual y colectivo. Desde esta perspectiva, las RS se conciben como un conjunto de elementos constituidos en el pensamiento social y la memoria colectiva, y su análisis permite identificar los aspectos significativos de la actividad representativa en contextos históricos y culturales específicos (Ramos, 2015; Banchs, 2000).

En este sentido, se adoptó un diseño cualitativo orientado a acceder a los contenidos de los procesos de significación que los teleoperadores asignan a su trabajo. Esto permite comprender no solo cómo los individuos construyen significado sobre su objeto de trabajo, sino también cómo se representan a sí mismos en relación con las exigencias organizacionales. Se presta especial atención a los discursos espontáneos que emergen en la cultura organizacional de la empresa y que reflejan la internalización de normas, expectativas y objetivos de los CAT.

Enfoque procesual de las RS

El enfoque procesual de las RS se caracteriza por una aproximación cualitativa y hermenéutica que privilegia la comprensión de los significados que los sujetos construyen en sus prácticas sociales y laborales, atendiendo a la diversidad de experiencias y a los aspectos significativos de la actividad representativa (Araya, 2002; Jodelet, 2001). Este enfoque sostiene que el conocimiento no es un reflejo pasivo de la realidad, sino un proceso activo de construcción social, donde los individuos organizan, interpreta y comparten significados que orientan sus acciones cotidianas (Moscovici, 1984).

El objetivo principal de este enfoque es identificar las fuentes de información que conforman los contenidos de las RS, considerando tanto la experiencia vivida de las personas como las normas, roles y valores sociales que se expresan en la interacción cotidiana (Araya, 2002). La información recopilada proviene de lo que las personas piensan y expresan sobre sus roles, así como de los procesos de comunicación social y de observaciones en los entornos laborales, permitiendo comprender cómo los sujetos naturalizan los procesos de trabajo y construyen conocimientos compartidos.

Asimismo, el enfoque procesual enfatiza la relevancia de las condiciones históricas y contextuales que sustentan las prácticas sociales, dado que las RS se desarrollan y transforman en interacción con las estructuras sociales, económicas y culturales. Este marco permite analizar cómo los individuos internalizan normas y expectativas organizacionales, generando representaciones que dan sentido a sus experiencias laborales y orientan sus estrategias de acción dentro de la empresa (Jodelet, 2001; Ramos, 2015).

En consecuencia, el estudio de las RS bajo un enfoque procesual constituye una herramienta fundamental para comprender cómo los trabajadores interpretan su entorno, atribuyen significado a sus tareas y participan en la construcción de una realidad compartida, evidenciando las tensiones entre las prácticas institucionales y la experiencia subjetiva de los actores (Moscovici, 1984; Araya, 2002).

Método Teoría fundamentada

Para el análisis de los datos se emplea la Teoría Fundamentada como marco metodológico (Schutz, 2003), la cual enfatiza la vivencia de los actores sociales, la construcción de significados compartidos y la interpretación de los datos dentro de un contexto cultural y social. Este enfoque permite analizar de manera detallada cómo los trabajadores nombran y comprenden la realidad en la que se insertan, considerando la relevancia de sus valoraciones personales y de los procesos de significación que orientan sus prácticas y relaciones laborales.

La Teoría Fundamentada facilita un proceso inductivo de análisis, donde los datos emergen como fuente primaria para construir teorías y explicaciones directamente ancladas en la realidad estudiada (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2014). Su importancia radica en que no se parte de hipótesis rígidas, sino que se permite que los patrones, categorías y conceptos surjan de manera sistemática de las narrativas, observaciones y discursos de los participantes. Este enfoque es particularmente relevante para el estudio de los CAT, ya que posibilita comprender cómo las representaciones sociales de la fuerza laboral se articulan con la organización del trabajo, los esquemas de flexibilización y las relaciones de poder dentro de la empresa.

El análisis de los datos se desarrolla mediante un proceso sistemático de codificación, siguiendo las etapas propuestas en la Teoría Fundamentada:

1. Codificación abierta: Se realiza la identificación y etiquetado inicial de conceptos y fenómenos relevantes presentes en los datos. En esta fase se busca descubrir patrones y dimensiones significativas que emergen de los discursos de los teleoperadores, prestando especial atención a cómo construyen sentido sobre su trabajo, las metas laborales, las condiciones de flexibilización y los estereotipos de género.

2. Codificación axial: Los códigos iniciales se agrupan en categorías y subcategorías, estableciendo relaciones entre ellas. Esta etapa permite entender cómo las distintas experiencias individuales se conectan con la estructura organizacional, la presión por productividad y la

construcción de subjetividades laborales. Por ejemplo, se pueden relacionar categorías como “estrés por metas de productividad”, “sectorización por género” y “impacto de la maternidad en ingresos” para analizar cómo convergen en la percepción de vulnerabilidad laboral.

3. Codificación selectiva: Finalmente, se integran las categorías principales en un marco explicativo coherente que permite formular teorías emergentes sobre la experiencia laboral en CAT. Este nivel de análisis permite conectar las vivencias individuales con procesos colectivos y estructurales, mostrando cómo la flexibilización laboral, los sistemas de remuneración y las prácticas organizacionales moldean las representaciones sociales de los trabajadores.

Las posibilidades de analizar los datos desde la teoría fundamentada tienen relación con el análisis de RS, ya que la Teoría Fundamentada permite evidenciar cómo los sujetos construyen significados compartidos y cómo estos reflejan normas, valores y expectativas sociales internalizadas.

Al estudiar las narrativas de los trabajadores del CAT, se identifican representaciones sobre sí mismos, así como significados y sentidos compartidos que les permiten comprender aspectos el proceso de trabajo, como aquellos que se refieren a la productividad, la presión por resultados metas, normas y reglas, entre otros descritos a continuación; que no solo orientan la acción individual, sino que también constituyen un marco colectivo de interpretación del trabajo.

Este enfoque hermenéutico y procesual se alinea con las propuestas de Moscovici (1981) y Jodelet (1989), quienes plantean que las RS son mediadoras entre la realidad objetiva y la percepción subjetiva, construyendo sentido y regulando la interacción social en contextos organizacionales.

De esta manera, el análisis de datos mediante la Teoría Fundamentada proporciona una herramienta metodológica robusta para integrar experiencias individuales, construcciones simbólicas y dinámicas organizacionales, permitiendo un entendimiento profundo de las representaciones sociales del trabajo en los CAT

y sus implicaciones en la organización, la flexibilidad laboral y la subjetividad de los actores y actrices laborales.

Técnicas cualitativas de recolección de datos

Entrevista a profundidad constituye una de las principales técnicas de recolección de datos en estudios cualitativos. Este instrumento permite generar un diálogo flexible y reflexivo entre investigador y participante, profundizando en la experiencia subjetiva de los teleoperadores y en la comprensión de su objeto de trabajo. Como señala Araya (2002), este tipo de entrevista facilita identificar ideas centrales y periféricas presentes en el discurso, así como explorar condiciones de trabajo, percepciones sobre la organización, flexibilidad laboral, remuneración y relaciones con colegas y supervisores.

Las entrevistas pueden ser semiestructuradas u orientadas por guías temáticas, permitiendo que los participantes expresen libremente sus vivencias y construcciones simbólicas, mientras el investigador capta los matices de significación y las conexiones implícitas entre conceptos. Se diseñó un guion de entrevista a profundidad sobre ejes temáticos que se localizaron en la revisión teórica:

Tabla 1. ***Ejes temáticos para el diseño de entrevista.***

Dimensiones de temáticas en entrevista.	
1.	Motivos de ingreso
2.	Trayectorias laborales en la flexibilidad
3.	Experiencia dentro de la empresa, áreas de trabajo
4.	Rutina cotidiana de trabajo
5.	Dimensión instrumental, herramientas de trabajo
6.	Relación trabajo familia/ modalidad *Home Office*
7.	Trabajo emocional.
8.	Tipos de clientes.
9.	Dimensión afectiva emocional
10.	Trabajo por metas
11.	Modelo de Calidad Total
12.	Trabajo por tiempos intensidad de la jornada/ Modelo justo a tiempo

13.	Despidos en ATC
14.	Implicaciones de ser mujer en CAT

Nota: Elaboración propia a partir de revisión teórica.

Criterios de selección de participantes

Los criterios iniciales para los participantes o candidatos a entrevista fueron los siguientes:

- Estar trabajando actualmente dentro de la empresa
- Tener antigüedad mínima de 3 meses
- Encontrarse en áreas de atención telefónica como agentes teléfonicos o supervisor
- Estar en modalidad presencial o en home office.

Se realizó un muestreo por bola de nieve, de manera que a través de un participante se logró contactar a otros, o a través de la invitación por conocidos que sabían de la investigación.

Los datos de los 16 participantes, de los cuales son 10 hombres y 6 mujeres, en un rango de edad de los 26 años a los 42 años, los datos de los puestos de trabajo se describen en la figura 4:

Muestra

Tabla 2. Características de participantes

		Tabla de participantes.				
N. Folio	Abreviatura	Sexo	Edad	Puesto	Área	Antigüedad en CAT
1	LS	M	37	Agente Telefónico	Atención a clientes	2 años y 6 meses
2	OS	H	38	Agente Telefónico	Atención a Clientes / ventas y promociones.	15años
3	HI	M	27	Agente Telefónico	Freedom Pop	2 años y 6 meses
4	LO	H	26	Agente Telefónico	Lealtad y permanencia	2 años y 6 meses
5	RT	H	34	Agente Telefónico/ *Team Leader*	Atención a clientes, *On Internet*	7 años en la empresa
6	AN	M	33	Agente Telefónico	Lealtad y permanencia	9 años en la empresa
7	GH	H	39	Supervisor	Atención a clientes	11 años
8	AG	H	42	Agente Telefónico	Cobranza	7 años

9	FP	H	36	Agente Telefónico	Telemarketing	10 años
10	AM	H	31	Agente Telefónico	Lealtad y permanencia	8 años
11	EC	H	30	Operación administrativa	Recursos Humanos	4 años
12	JH	H	27	Agente Telefónico	Atención a clientes /calidad	7 años
13	RQ	M	34	Agente Telefónico	Lealtad y permanencia	8 años
14	AL	H	37	Agente Telefónico	Back office Operación administrativa	10 años
15	RM	M	30	Agente Telefónico	Lealtad y permanencia	10 años
16	GA	M	27	Agente telefónico	Ventas	3 años

Nota: Elaboración propia con datos de los participantes.

Diseño del trabajo de campo.

El trabajo de campo se diseñó con base en un enfoque cualitativo y procesual, orientado a explorar las RS de los teleoperadores sobre su trabajo en los CAT. Se planificó una estrategia de acceso a la información mediante entrevistas a profundidad, buscando captar tanto los significados explícitos como los implícitos en los discursos de los participantes.

El diseño incluyó la observación y registro sistemático de las interacciones, con el fin de contextualizar las producciones simbólicas y comprender la relación entre los procesos organizacionales y la construcción de sentidos individuales y colectivos.

En una primera fase del diseño de la entrevista se elaboró una guía semiestructurada organizada en torno a los principales ejes temáticos de exploración del estudio. Con el propósito de evaluar su pertinencia y funcionamiento, se realizó una prueba piloto con diez personas que habían laborado en el Centro de Atención Telefónica durante los dos años previos y que, al momento de la aplicación, ya no se encontraban trabajando en la empresa, ya fuera por renuncia voluntaria o por terminación de la relación laboral.

La aplicación del piloteo permitió obtener información preliminar sobre el proceso de ingreso, permanencia y salida de la organización, así como explorar las trayectorias laborales posteriores, las habilidades desarrolladas durante su experiencia en el CAT y la manera en que estas fueron transferidas a otros espacios de trabajo. Asimismo, el ejercicio facilitó la evaluación de la claridad, pertinencia y secuencia lógica de las preguntas, permitiendo identificar ambigüedades, reformular algunos reactivos, incorporar nuevas preguntas de profundización y reorganizar la estructura de la entrevista que posteriormente se aplicó a los participantes de la investigación

Una vez realizadas las modificaciones derivadas de la prueba piloto, se procedió a la selección de los dieciséis participantes que conformaron la muestra final. El trabajo de campo se desarrolló entre enero de 2023 y enero de 2024. Las entrevistas se realizaron de manera presencial en dos espacios que ofrecían condiciones de privacidad y comodidad, ya que contaban con sillas, mesas o sillones y permitían un espacio con poco ruido, elegidos de acuerdo con la disponibilidad de los participantes: un aula de la Biblioteca de la Facultad de Psicología y la Clínica de Investigación Cognitivo-Conductual, ubicada en el Centro Histórico de Morelia.

Cada entrevista tuvo una duración estimada de sesenta minutos; sin embargo, la flexibilidad propia del enfoque cualitativo permitió extender algunas sesiones hasta aproximadamente dos horas, cuando la profundidad de los relatos, la riqueza de las experiencias compartidas o la dinámica de la conversación lo hicieron pertinente. Previo al inicio de cada entrevista se explicó el propósito de la investigación, se resolvieron las dudas de los participantes y se obtuvo el consentimiento informado para la grabación de audio y el uso académico de la información, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los datos proporcionados.

Posteriormente y con las revisiones y correcciones pertinentes a la guía de entrevista semiestructurada, se selección a los 16 participantes que a la fecha de aplicación de entrevistas en el periodo de enero 2023- enero 2024, se realizaron las entrevistas a la muestra seleccionada en dos espacios diferentes según la disponibilidad de tiempos de los participantes 1) aula de biblioteca de la facultad de psicología 2) Clínica de Investigación Cognitivo Conductual en Centro Histórico de Morelia. En estos espacios se llevaron a cabo de manera presencial las entrevistas donde la duración planeada es de una hora, sin embargo algunas entrevistas se extendieron hasta por dos horas según la profundización en temas de algunos participantes y fluidez,

Procedimiento y fases de la investigación

El acercamiento a la población de estudio y la recolección de información para el trabajo de campo se realizó por medio de 8 fases que se puntualizan en la tabla 3.

Tabla 3. Fases de investigación.

Fase	Descripción	Hallazgos
1ra	Primer contacto con agentes telefónicos de CAT de sector de ventas y hotelería	Este acercamiento permitió tener elementos para la construcción de la guía de entrevista profundidad, y el diseño de instrumentos.
2da	Entrevistas a participantes de CAT telecomunicaciones.	Se grabaron las entrevistas con el consentimiento de los participantes, y se tomaron notas acerca de la información proporcionada.
3ra	Transcripción de entrevistas	Transformar en texto los datos de audio, y generar un expediente y ficha de cada participante.
4ta	Análisis de la información	Se identificaron las ideas nucleares de la narración de cada entrevista.
5ta	Codificación axial	Se identificaron grupos temáticos entre los participantes.
6ta	Codificación selectiva	Se realiza una revisión teórica de los hallazgos en la entrevista.
7ma	Discusión de resultados	Se organizan dimensiones de análisis que surgen a partir de las entrevistas presentes en la narrativa de los participantes.
8va	Redacción de conclusiones	Se contrastan resultados con el marco teórico y metodológico.

Nota: Elaboración propia.

Procedimiento analítico de la información

Una vez concluidas las entrevistas, se realizó la transcripción manual de cada narrativa para asegurar la fidelidad de los contenidos expresados por los participantes. Posteriormente, se procedió a la revisión detallada de cada transcripción, identificando expresiones relevantes en términos de temas, valoraciones, conceptos técnicos y referencias al proceso de trabajo. Se subrayaron aquellas ideas que aportaban significado y permitían reconstruir cómo los participantes comprendían y nombraban su experiencia laboral.

A partir de estas observaciones, se elaboró un listado de temas nucleares por participante, recuperando expresiones clave que reflejaban sentidos compartidos y particulares, así como la manera en que los sujetos estructuraban sus representaciones sobre el trabajo en los CAT. Posteriormente, se realizó una comparación entre los listados de todos los participantes, con el objetivo de identificar temas recurrentes y patrones significativos a nivel grupal.

Finalmente, la información se codificó de manera sistemática, siguiendo los principios de codificación abierta, axial y selectiva de la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2002), organizando los datos según los significados y representaciones compartidas que emergían de las narrativas. Este proceso permitió integrar el análisis de las RS, evidenciando cómo los participantes construyen y comparten sentidos sobre su trabajo, las condiciones laborales y la flexibilidad organizacional dentro de los CAT. Los resultados de estas dimensiones de análisis en categorías grupos y subgrupos. Se incluyen en la matriz de análisis que se agrega (Ver Anexo 3)

Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos que rigen la investigación con seres humanos, privilegiando el respeto por la dignidad, la autonomía, la confidencialidad y el bienestar de los participantes, de conformidad con la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (2013), el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud (1987) y el Código Ético del Psicólogo de la Sociedad Mexicana de Psicología (2010).

De acuerdo con el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud, este estudio se clasifica como una investigación sin riesgo, ya que emplea técnicas de investigación documental y entrevistas en las que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes (Secretaría de Salud, 1987).

Previo al inicio de las entrevistas, cada participante recibió información clara y suficiente acerca de los objetivos de la investigación, los procedimientos de recolección de datos, la duración aproximada de la entrevista, el uso exclusivamente académico de la información, los posibles beneficios y riesgos mínimos derivados de su participación, así como su derecho a formular preguntas, abstenerse de responder cualquier interrogante o retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello implicara consecuencia alguna. Posteriormente, quienes aceptaron participar firmaron un consentimiento informado como expresión de su participación libre y voluntaria, en apego al principio de autonomía establecido por la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013).

Con el propósito de proteger la identidad de los participantes, toda la información obtenida fue tratada bajo estrictos criterios de confidencialidad. Las entrevistas fueron identificadas mediante códigos alfanuméricos y se eliminaron todos aquellos datos que permitieran la identificación directa o indirecta de las personas entrevistadas o de las organizaciones donde laboraron. Asimismo, los registros de audio, transcripciones y demás materiales derivados del trabajo de campo fueron

resguardados exclusivamente por la investigadora y utilizados únicamente para los fines científicos de este estudio, conforme a los principios de secreto profesional y confidencialidad establecidos en el Código Ético del Psicólogo (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010).

Debido a que el estudio aborda experiencias relacionadas con las condiciones laborales, se procuró que las entrevistas se realizaran en espacios privados y seguros, favoreciendo un ambiente de confianza que permitiera la libre expresión de los participantes y minimizara cualquier posible incomodidad emocional. En caso de que durante la entrevista surgiera algún malestar significativo, se contempló la posibilidad de suspender la sesión o canalizar a la persona hacia servicios de atención psicológica, privilegiando siempre su bienestar.

Finalmente, la investigación se desarrolló sin conflictos de interés y bajo los principios de honestidad, integridad científica y responsabilidad social. Los resultados se presentan de manera objetiva y con fines exclusivamente académicos, buscando contribuir a la comprensión de las condiciones laborales, las representaciones sociales y las experiencias subjetivas de los trabajadores de los Centros de Atención Telefónica en el contexto de la flexibilización y la precarización laboral.

Alcances y limitaciones de la investigación.

La presente investigación se centró en explorar la experiencia laboral de los trabajadores de un CAT. Aunque la muestra de entrevistas es limitada en comparación con la magnitud total de la población del CAT bajo estudio, se cuidó el incluir participantes con diversidad de puestos, modalidad, turnos, antigüedad y de diferentes áreas de la empresa. Esto permitió rescatar una amplia gama de experiencias que enriquecen la comprensión de los fenómenos estudiados, aportando perspectivas variadas sobre la dinámica laboral y la percepción del trabajo en este contexto.

Se reconoce que los resultados de esta investigación no son generalizables a toda la población del CAT, ya que cada participante interpreta y vive su experiencia de manera singular. Por ello, el estudio se enfoca en describir y analizar las experiencias individuales y colectivas de los trabajadores, sin pretender unificar o universalizar los hallazgos. La investigación busca ofrecer un conocimiento profundo y cualitativo de las condiciones laborales y las RS del trabajo, contribuyendo así a la literatura académica en este campo.

Desde el punto de vista metodológico, se identifican algunas limitaciones, entre ellas: la posibilidad de sesgo en las respuestas debido a la autopercepción de los participantes o a la autocensura por miedo a repercusiones laborales, así como las restricciones propias de las entrevistas, ya sean virtuales o presenciales. No obstante, estas limitaciones fueron mitigadas mediante la creación de un ambiente de confianza, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información.

A pesar de estas limitaciones, la investigación tiene alcances importantes. En términos prácticos, ofrece información valiosa sobre la experiencia subjetiva de los trabajadores y permite identificar tendencias y patrones comunes en el contexto laboral de los CAT que se encuentran en la literatura científica. En términos teóricos, contribuye al estudio de la precarización y flexibilización laboral, así como a la comprensión de las representaciones sociales del trabajo, aportando un enfoque novedoso y original en el contexto local.

Finalmente, se considera que la autenticidad y la integridad de la información obtenida son fundamentales para su divulgación científica, evitando el plagio y respetando las ideas de investigaciones previas. Los resultados se presentan con fines académicos y de estudio, sin intención de afectar la imagen de la empresa, sino únicamente con el objetivo de generar conocimiento que pueda ser útil para futuras investigaciones y para la comprensión de las condiciones de trabajo en los CAT.

.

Capítulo 5. Procesos subjetivos y de construcción de sentido en CAT.

En este apartado se presentan los resultados de la investigación mediante una discusión articulada en torno a los ejes conceptuales de análisis (Ver Anexo 4), construidos a partir de la revisión y sistematización de las entrevistas a profundidad. Se exploran los sentidos, imágenes y significados que los y las participantes atribuyen a su experiencia laboral en el CAT, así como la manera en que construyen y representan dicha experiencia. El énfasis se centra en sus valoraciones subjetivas, en los elementos que configuran su vivencia cotidiana y en las interpretaciones que estas permiten dentro de un marco conceptual basado en RS, lo que ayuda a delimitar y clarificar los procesos analizados.

Asimismo, los apartados que siguen deben leerse considerando las dinámicas laborales descritas previamente, ya que estas proporcionan el contexto necesario para comprender la organización, el contenido y la interpretación de las expresiones analizadas. La discusión de resultados se desarrolla a partir de fragmentos seleccionados de las narraciones de los participantes, recuperados en entrevistas a profundidad, los cuales se complementan con elementos teóricos que orientan la interpretación y análisis de los datos.

Se pone especial atención en las líneas de investigación relacionadas con las RS y la flexibilidad laboral, que constituyen los ejes centrales de este estudio, mostrando las condiciones particulares de empleo en el CAT y cómo estas influyen en la experiencia y percepción del trabajo por parte de los agentes. En los resultados se van mostrando las descripciones de las personas entrevistadas con el objetivo de mostrar sus puntos de vista, se retoman fragmentos de las entrevistas de manera textual y se genera un enlace entre estas narrativas y el marco teórico y metodológico.

Definición del ser agente telefónico en CAT

Figura 3. Representación gráfica del trabajo en un Centro de Atención Telefónica elaborada por participante AC.

Nota: Dibujo realizado por el participante AC durante la entrevista como parte de la recolección de datos.

La manera en la cual se representa y define el trabajo como agente telefónico que se muestra en este dibujo realizado por una de las participantes, permite identificar visualmente elementos que tienen que ver con la cotidianidad de trabajo

en CAT, en lo que refiere a las herramientas que utilizan a diario para el desarrollo de su labor, como la silla, diadema y computadora, en un espacio reducido como un cubículo pequeño, que se divide por una mampara.

Asimismo, la representación gráfica permite reconocer no solo los elementos materiales del entorno laboral, sino también las condiciones organizacionales y simbólicas que atraviesan la experiencia de las y los agentes telefónicos. El uso de un espacio limitado y por islas puede interpretarse como un reflejo de la dinámica repetitiva, el control constante y la escasa movilidad que caracterizan este tipo de trabajo.

Estos aspectos visuales sugieren una vivencia laboral marcada por la rutina, la vigilancia y la presión por el cumplimiento de tiempos factores que inciden directamente en la percepción que las trabajadoras construyen sobre su propio rol dentro del CAT. Que lo definen a través de sus elementos tecnológicos y el uso de herramientas para desempeñar su labor, pero también se observa la definición acerca de la dinámica que se genera en la atención a clientes molestos.

La definición del trabajo como estresante se encuentra asociada a las demandas emocionales, cognitivas y relacionales que superan los recursos personales del trabajador para afrontarlas. En el caso de la atención a clientes molestos, el estrés laboral se origina por la exposición constante a quejas, reclamos, agresiones verbales o actitudes hostiles, lo que exige un alto control emocional, regulación de la conducta y respuesta inmediata bajo presión.

Esta interacción repetida puede generar tensión psicológica, desgaste emocional y sensación de agotamiento, especialmente cuando existe poco margen de autonomía, apoyo organizacional limitado y alta exigencia de desempeño que caracterizan este tipo de empleos. Cabe señalar que actualmente el estrés laboral se reconoce dentro de la **Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**, como un riesgo psicosocial del trabajo, ya que puede generar secuelas, físicas, psicológicas y emocionales en los trabajadores, y se considera como un problema de salud pública.

La frase de la participante —"atendiendo una llamada en *CAT*, un cliente molesto y con mucho estrés encima"— refleja una situación laboral que, de acuerdo con la **NOM-035-STPS**, puede considerarse un factor de riesgo psicosocial, al implicar una alta demanda emocional por la atención constante a usuarios inconformes. Este tipo de interacción requiere control emocional y respuesta inmediata bajo presión, condiciones que favorecen la presencia de estrés laboral y malestar psicológico cuando se presentan de forma reiterada.

Por ello, resulta de suma importancia atender las definiciones que las propias participantes construyen sobre lo que implica ser agente telefónico en un CAT, al describirlo como un trabajo "estresante" y "rutinario", en el que "siempre tienes que hacer lo mismo". Estas expresiones permiten comprender cómo, a través de la familiarización con el proceso de trabajo y las condiciones de empleo, se normalizan dinámicas laborales caracterizadas por la presión constante, los tiempos restringidos, la realización simultánea de múltiples tareas y la exigencia de dominar diversas herramientas tecnológicas, como softwares y programas de atención, que estructuran y regulan la actividad cotidiana.

> *AG: el primer día que nos subieron a operación después de capacitación, me impresionó ver todas las islas y las máquinas, todo está lleno de computadoras, me dieron mi silla y diadema; al estar frente a la computadora, ya conectada recibiendo llamadas, me asusté y me estresé porque no sabía que decirles y todo tan rápido, yo pensé ya mañana no regreso".*

La manera en que las y los agentes significan su trabajo está estrechamente relacionada con las herramientas que utilizan en su labor cotidiana. Para algunos, el hecho de trabajar sentados, con aire acondicionado y frente a una computadora se interpreta como una condición laboral adecuada o incluso deseable. Estas percepciones inciden en la valoración general del trabajo y en el sentido que cada persona le atribuye.

AC profundiza en esta transición entre expectativa y experiencia:

> *"Desde el primer día yo pensé que iba a ser muy tranquilo todo, pero pues ya sabes, no es así. Las mentadas de madre, los gritos de clientes y todo… y como no estás acostumbrado a que alguien te diga eso (bueno, yo no), de repente que en todas las llamadas o en la mayoría te estén mentando la madre, yo sí decía: '¡ya, adiós!'"*

Este testimonio muestra cómo el contraste entre la representación idealizada del trabajo y su vivencia cotidiana está atravesado también por la dimensión emocional del contacto telefónico. Esto complejiza la manera en que las y los agentes construyen el significado de su labor, especialmente en un área de llamadas de entrada, donde no eligen con quién hablar ni en qué estado emocional llegará el cliente.

Además, este testimonio permite identificar un proceso de normalización del conflicto y de las agresiones verbales dentro del trabajo telefónico. Expresiones como "no estaba acostumbrada", "ya me acostumbré" o "ya lo puedo manejar", presentes en esta y diversas entrevistas, muestran que las y los agentes desarrollan aprendizajes prácticos para afrontar el estrés y las situaciones de maltrato verbal.

Con el tiempo, estas situaciones que inicialmente generan sorpresa, malestar o deseos de renunciar llegan a incorporarse como parte cotidiana del servicio al cliente y del "deber ser del agente". Esta normalización no solo refleja una adaptación individual, sino también un mandato institucional implícito que exige tolerancia, autocontrol emocional y continuidad operativa, incluso ante faltas de respeto.

De esta manera, se va generando no solo una práctica más eficiente de manejo de llamadas con mayor rapidez, dominio del software, y de trabajar con las herramientas como la diadema, estar sentado y en la computadora desarrollando fluidez operativa, sino también un aprendizaje sobre las normas y valores que conforman la cultura organizacional.

Con el tiempo, las y los agentes construyen nociones acerca de lo que implica ser un "buen agente telefónico", y desde esa referencia interpretan las situaciones

de conflicto que enfrentan. Esta interpretación funciona como un marco que define lo que “se puede” y “no se puede” hacer, orientando sus respuestas y otorgando un sentido particular a cada interacción. Además, esta construcción nos da cuenta de procesos de objetivación y anclaje de la representación social, al pensar y atribuir imágenes específicas al ser agente y vincularlo con valores sociales específicos.

Así, estas situaciones dejan de vivirse únicamente como agresiones o dificultades y pasan a integrarse como parte del rol: “mi trabajo es darle solución al cliente”. En este proceso, las y los agentes se posicionan dentro de la situación desde su función profesional, resignificando el conflicto como un elemento inherente a su labor y como parte de los objetivos que deben cumplir.

En conjunto, estos elementos contribuyen a resignificar la experiencia laboral y a configurar una representación del trabajo donde el insulto se concibe como parte inherente de la jornada. Con frecuencia, las personas que llaman ya se encuentran molestas por el servicio recibido, buscan presentar una queja, o llegan irritadas por los tiempos de espera.

En otros casos, la inconformidad surge durante la llamada, cuando reciben la información proporcionada por el agente. Estas situaciones generan un escenario emocionalmente demandante que incide directamente en la experiencia laboral y en la forma en que se resignifica el trabajo cotidiano.

En la atención telefónica a clientes, uno de los primeros procesos que realiza la o el agente es identificar tanto el estado de ánimo del cliente como la naturaleza de su solicitud. A partir de elementos como el tono de voz, el nivel de cordialidad o la presencia de enojo, exigencias e insultos, las y los agentes elaboran una clasificación práctica del tipo de cliente que atienden.

Esta categorización es fundamental, pues no se gestiona de la misma forma a un cliente tranquilo que a uno molesto. Por ello, expresiones como “cliente enojado”, “cliente molesto” o “llamada pesada” se emplean para describir interacciones en las que el usuario recurre a groserías o faltas de respeto, como relata GH:

"Hay gente grosera: te cuelga, te dice 'no estés chingando', o nada más te escucha y te cuelga."

Esta expresión evidencia cómo los agentes interpretan y clasifican las situaciones de molestia en su interacción con los clientes. En el caso de las llamadas de salida que se realizan en áreas como ventas, telemarketing o cobranza, la dinámica se complejiza aún más: el agente es quien contacta al cliente, y en muchas ocasiones la llamada o la gestión no es aceptada.

En estas situaciones, la grosería no siempre se manifiesta mediante insultos directos, sino también a través de acciones como colgar inmediatamente, no permitir que el agente explique la información o bloquear cualquier intento de comunicación. Estas conductas dificultan la labor de venta o gestión de cartera y requieren estrategias distintas de manejo emocional y operativo.

Y se despliegan distintas estrategias como de manera muy clara lo refiere OS:

"En llamadas de salida es diferente hay que tener habilidades diferentes. Como cuando te contesta la persona no tartamudear, mostrarte muy seguro, ver de qué manera puedes hacer un enganche con el cliente, tenemos que llamar la atención en los primeros segundos de la llamada para que no cuelgue y nos permita hablar con la persona y en llamadas de entrada es 100% escuchar lo que quiere la persona, hasta sus insultos, es el enfoque de que le tienes que dar solución al cliente, son diferentes".

El testimonio permite identificar algunas de las funciones implícitas en el trabajo telefónico a realizar: por un lado, la exigencia de *persuadir* en las llamadas de salida, donde el agente debe captar la atención del cliente en segundos para evitar que cuelgue; y por otro, la necesidad de *soportar agresiones* en las llamadas de entrada, en las que debe escuchar insultos, frustración o quejas sin poder elegir con quién interactúa.

Esta coexistencia de demandas genera formas de desgaste emocional diferenciadas según la modalidad: en las llamadas de salida predomina el

agotamiento asociado al rechazo constante y la presión por cumplir objetivos comerciales, mientras que en las llamadas de entrada el desgaste se relaciona con la exposición continua a expresiones de enojo, groserías o maltrato verbal de los usuarios.

Sin embargo, una característica relevante de los CAT es que, en muchos casos, un mismo agente realiza ambas modalidades, lo cual implica transitar entre competencias distintas como habilidad para persuadir y manejar objeciones, seguridad al hablar, manejo del rechazo, escucha activa, regulación emocional, contención del cliente en lapsos muy breves. Esta simultaneidad complejiza la experiencia laboral, pues obliga a las y los agentes a ajustar su tono, estrategia y disposición afectiva de forma inmediata, intensificando así la carga emocional inherente al trabajo telefónico.

En conjunto, estas experiencias muestran que el trabajo telefónico no solo se configura a partir de las tareas técnicas o del uso de herramientas, sino también mediante un complejo entramado de prácticas emocionales, aprendizajes cotidianos y normas institucionales que moldean la manera en que las y los agentes interpretan y afrontan cada interacción. La construcción de estas significaciones permite comprender cómo el conflicto, la presión y el desgaste emocional se integran a la identidad laboral del agente telefónico.

En este contexto, emerge una tensión central en el trabajo en el CAT que es la que se establece entre la subjetividad del agente sus emociones, su manera de interpretar el conflicto, su experiencia personal y la estandarización de los procesos operativos, orientados a asegurar indicadores de calidad.

Frases como *“no te lo tomes personal”* encapsulan esta contradicción: se espera que el agente reciba insultos, frustración o rechazo sin involucrarse emocionalmente, al mismo tiempo que debe mostrar empatía, cercanía y disposición para resolver el problema del cliente. Esta exigencia de control emocional, sumada al cumplimiento estricto de guiones, tiempos y protocolos, coloca al agente en un espacio donde su subjetividad debe ajustarse constantemente a los parámetros de la empresa, intensificando la carga emocional

y delimitando la forma en que puede expresar o gestionar sus propias emociones durante la jornada. Lo cual se desarrolla en el siguiente apartado.

Tensión entre la subjetividad y la estandarización de procesos operativos de calidad *"no te lo tomes personal".*

El trabajo en un CAT implica mucho más que la gestión técnica de llamadas: supone un complejo entramado de regulaciones emocionales, prescripciones discursivas y mecanismos de vigilancia que configuran la experiencia subjetiva de los agentes. En este apartado se examina cómo los trabajadores elaboran estrategias emocionales para enfrentar la tensión cotidiana del trato con clientes, al mismo tiempo que deben cumplir con estrictos protocolos operativos y métricas de desempeño.

Conceptos como la personalización, la estandarización de respuestas y el trabajo emocional permiten comprender cómo la organización dirige no solo las acciones, sino también las emociones, y de qué manera los agentes internalizan o resisten estas regulaciones. Analizar estas dinámicas resulta fundamental para entender el modo en que se construye la identidad laboral y se representa la experiencia de trabajo, en un entorno caracterizado por el control continuo del tiempo y la palabra.

A través del análisis de las entrevistas a profundidad con los participantes se observan expresiones diversas acerca de la interpretación personal que se construyen acerca de su experiencia de trabajo. Una de las expresiones más comunes que refieren los participantes es la exigencia de "no tomar nada personal", esta es una de las sugerencias que suelen estar presentes en la dinámica y proceso de trabajo en la operación y atención telefónica, los agentes la mencionan como una estrategia de afrontamiento ante situaciones donde se trata de atender una llamada telefónica "difícil o complicada", cuando hay un cliente "grosero". Como se muestra el siguiente fragmento de entrevista donde el supervisor les sugiere esta estrategia:

OS: "Lo principal que no se enganchen con el cliente, porque hay clientes difíciles o pesados, que ya se enojan y te la empiezan a mentar o a

pendejear, lo que le digo a mis agentes que no se lo tomen personal y entiendan que no es con ellos, porque hay quien si se calienta y les responde a los clientes y eso no está permitido, nos bajan puntos de calidad por mal trato al cliente, no nos conviene"

De tal manera, "no tomarlo personal" se presenta como una recomendación central para el adecuado manejo de las llamadas, ya que orienta las acciones y decisiones de los agentes. Esta indicación funciona como una guía para regular sus respuestas, permitiéndoles atender de forma cordial y amable, incluso cuando sus emociones reales podrían ser distintas. Este proceso, en el que se expresan sentimientos que no necesariamente coinciden con los que se experimentan, corresponde teóricamente al concepto de "trabajo emocional".

La manera en que esta información se transmite dentro de la cultura de la organización resulta fundamental, ya que son los supervisores quienes suelen insistir, vigilar y asegurar el apego de los agentes a los criterios de calidad. En este marco, la expresión de emociones negativas se clasifica como un "error crítico", lo que implica una falta grave dentro de la evaluación del desempeño. Entre estos errores, el mal trato al cliente o responder con enojo se consideran situaciones especialmente serias, dado que afectan directamente la experiencia del usuario y la valoración del servicio.

AC: - *"El supervisor nos dicen mucho: es que no tienen por qué empatar la palabra con ellos, o callarlos, o decirles cosas, déjenlos que se desahoguen con ustedes, que les digan lo que quieran y ya luego entran ustedes, no se lo tomen personal".*

Esta es una de las maneras en la que los participantes refieren afrontan una situación de agresión verbal, insultos o discusiones, "no tomarlo personal" pareciera actuar como un mecanismo para resolver una situación de conflicto donde se pretende que no se reaccione desde las emociones o sentimientos de los trabajadores. No involucrase en la discusión, mantener el control y calma, así como tener mayor disposición y tolerancia a la frustración de encontrarse en una situación de confrontación con un cliente "grosero*".*

> *LS: "Los clientes… pues te dicen, ¡Chinga tu madre, estúpida!, apúrale, te truenan los dedos, ¡pon atención!, horrible, pero son clientes... O sea, no me lo tomo para mí, te digo, entiendo que son clientes y no me lo tomo personal dos o tres veces me prenden la mecha, pero solo así contada las veces, porque ya aprendí y no me lo tomo personal.*

También es interesante la manera en la que la participante muestra una mayor disposición o normalización de los insultos o situaciones de agresión verbal, al interpretar que provienen de "son clientes", de tal manera que podemos identificar que esta situación que se narra se pone en juego mecanismos simbólicos que ayudan al agente a orientar su acción y darle sentido.

De tal forma que la representación social de su trabajo les permite asumirse como agentes telefónicos, y desde ahí, las y los trabajadores aprenden a interpretar los insultos o expresiones de molestia de los clientes como parte inherente de su labor y del proceso de "dar solución".

Esta naturalización del maltrato cotidiano funciona como un recurso para darle sentido a situaciones de conflicto, permitiéndoles justificar y resignificar la experiencia desde parámetros compartidos en el propio CAT, se construyen sentidos y significados compartidos de la experiencias y de este modo, se genera una narrativa que orienta sus decisiones, regula su implicación emocional y redefine su identidad laboral: sobre imágenes ser "agente telefónico" implica tomar posición, orienta sus decisiones y su manera de interpretar al "cliente", o su interacción en un espacio simbólico, resignificando la experiencia de maltrato. Como señala Moscovici (2003) toda RS, tiene como función justificar o dar sentido a la realidad, al mismo tiempo que juega un papel importante al orientar la acción de las personas en escenarios específicos.

Según los entrevistados es muy común encontrarse en llamadas donde reciben insultos por parte de los clientes, por una parte, el "no tomarlo personal" aparece como un mecanismo para afrontar la situación el tomar distancia emocional es un mecanismo que ayuda a cumplir con los criterios de calidad del servicio que

cuidan la satisfacción del cliente donde se pueda considerar como una acción ajena que no toque las emociones del agente.

> *AC: Pues si se enojan y empiezan a decir cosas, pues yo saco el celular me pongo a ver Facebook, es como que lo que te dicen no tomártelo personal, sí pega, porque no voy a decir que no, sí pega que te estén diciendo cosas obviamente te sigue molestando o te sigues sintiendo mal, o lo que quieras, pero un nivel menos que al principio, entonces como que yo aprendí a "darles el avión", así como de "ay si ya dígame lo que quiera y ya que me deje hablar pues ya le doy la información que le tengo que decir".*

Expresiones como "darles el avión", ignorarlos o "sacar el celular" emergen como estrategias de afrontamiento ante situaciones de maltrato durante la operación o gestión telefónica. Estas prácticas cumplen una función de regulación emocional, particularmente frente a emociones de hostilidad, al permitir a las y los agentes evitar involucrarse o "engancharse" con el cliente.

A través de la toma de distancia, la distracción momentánea o el desplazamiento de la atención hacia estímulos menos hostiles, se busca reducir el malestar generado por la interacción. Resulta relevante señalar que, aunque una de las normas explícitas de la operación telefónica prohíbe el uso del celular durante la jornada de atención a clientes, su empleo aparece vinculado a procesos informales de gestión emocional, lo que evidencia una tensión entre las reglas organizacionales y las necesidades psicológicas de las personas trabajadoras.

Más allá de las normas sociales y organizacionales; la RS acerca del agente telefónico ayuda a darle sentido a las acciones de sí mismo y de los otros, en la expresión anterior "el no tomarlo personal" parece tener sentido y significar un mecanismo normalizado para lidiar con los propios sentimientos y no mostrarlos, y también para entender la acción de los clientes, ya que se significa que es parte del trabajo o del "deber ser" del agente telefónico.

De manera que la RS del trabajo como agente telefónico en atención a clientes, permite configurar una imagen de sí mismo como "un buen agente

telefónico", delimitando lo que debe o no hacer, cómo debe o no responder ante una situación, y también se configura una imagen acerca de los clientes "son clientes, lo entiendo", de tal manera que se justifica no solo la acción de agresión verbal, si no que pareciera tener sentido y parte de las funciones del agente telefónico y de cómo se construye una imagen acerca de un "cliente molesto" o "cliente grosero".

Si bien en los criterios de calidad, es explícito el indicador que evalúa el trato y servicio al cliente esto pareciera ser ambiguo, cuando la evaluación se realiza sobre aspectos como el tono, la información y dar solución a cliente, cuidando el buen trato y satisfacción y cordialidad al presentar la información, estos factores de evaluación y vigilancia contextualizan el sentido que los agentes construyen acerca de su función en la empresa, como lo muestra el siguiente fragmento:

> *LS: "Mi trabajo es darles una solución a los clientes, el problema es que, la solución es subjetiva, porque tú puedes solucionar a como venga en el árbol, o puedes buscar una solución de verdad, pero eso no lo ven, porque pues mis soluciones, no, no son las que ellos me exigen y me ha sancionado calidad por hacer algo que no vienen en el árbol. Entonces me limito a hacer lo que me dice el árbol. Pero sí, me gusta mucho, te digo que yo tolero"*

La RS acerca del trabajo como agente telefónico en área de atención a clientes ayuda a darle sentido a las acciones más allá de las normas de la empresa y de las exigencias por indicadores, ya que se configura una imagen de sí mismo y de su función dentro de la empresa, estas imágenes, acerca de sí mismo y de los otros, ayuda a darle sentido a su acción y la de los demás, orientando su acción respecto a lo que "tiene que hacer", y la manera de hacerlo inclusive se atribuyen valores positivos a la experiencia como "tolerancia".

Es decir, el campo de representación simbólica ayuda a interpretar la situación y darle un significado a la experiencia de trabajo, dando un sentido como "mi trabajo es dar solución al cliente", "yo tolero", como una disposición cognitiva y emocional para afrontar y resignificar estas situaciones como parte de la labor del agente telefónico.

Los participantes refieren que una de las principales penalizaciones se da por “pelearse con el cliente”, responderles, reírse o burlarse, cualquier otra muestra subjetiva de afectividad que se considere negativa, se espera que el agente responda desde la neutralidad, sin enojarse o mostrar sentimientos como enojo, molestia o reacción hostil a las discusiones.

Para ello existen mecanismos propios de la empresa para vigilar y orientar las respuestas y la interacción entre agente y cliente, para ello se tiene un “árbol de flujo de decisiones” que orienta y guía la atención telefónica y se solicita a los y las gentes que sigan las instrucciones y el guío prescrito para dar solución a las peticiones más comunes de los clientes de acuerdo con las políticas de la empresa.

> *LS: “entonces pues ya los clientes nos llaman, el flujo que sigamos en la plataforma del árbol nos va a ir guiando de acuerdo con las políticas, a toda la estructura que tiene CAT,* es en realidad es lo complejo de ese trabajo, que ya tengas esa capacidad de decidir cómo vas a solucionar al cliente elegir que hacer en las opciones que te presenta el árbol”

Esta herramienta utilizada en la operación telefónica (el árbol de decisiones) es un diagrama de flujo interactivo en el que se navega de acuerdo con la petición del cliente y le indica al agente como comunicar la información al suscriptor, de acuerdo con las políticas de la empresa, y da pauta de cómo manejar la llamada hasta finalizarla.

Esta herramienta se utiliza al recibir una llamada con el cliente y de acuerdo con el motivo de llamada se van desglosando opciones de solución y respuestas predeterminadas que el agente debe seguir y decir al cliente, los participantes hablan de esta herramienta como un instructivo o guía, fácil de seguir. El uso de esta herramienta está monitoreado por el área de calidad y supervisión y se contabiliza en la puntuación mensual para el alcance de metas y objetivos. Como lo describe la participante en la siguiente situación:

> *LS: “mientras tu sigas el árbol de decisiones te va bien en calidad, entonces, cuando me molesta mucho un cliente, lo que hago es abrir el spech*

del árbol de decisiones y leerlo tan textual, no interactuar con el cliente, lo leo así textual robótico".

De tal manera que una de las situaciones de conflicto se interpreta desde un marco de interacción simbólica donde la acción se realiza desde un lugar o imagen de sí mismo considerando lo que implica "el actuar de con calidad de agente telefónico", da un marco de referencia para asimilar la situación y tomar distancia emocional del conflicto, el hacer referencia a actuar robótico, como un "robot" no solo le permite resolver la situación en la llamada, si no darle un sentido diferente a su labor, reduciendo las consecuencias negativas y emocionales de los insultos.

El leer textual lo que indica el guion establecido en esta herramienta, es un mecanismo para apegarse a las normas de la empresa, y cuidando los indicadores de calidad y bonos que se asocian al buen cumplimiento de objetivos, así como lo indica esta participante, se actúa bajo la premisa de cuidar los intereses de la empresa, sobre la propia autonomía, toma de decisiones bajo criterio personal, despersonalizando al agente de su afectividad y como una estrategia de neutralización emocional.

Esta tendencia a la homogenización de respuestas, y disminuir la probabilidad de la participación y respuesta subjetiva en la atención telefónica, tiene efectos en la construcción de identidad de los y las trabajadoras, ya que se busca reducir o limitar el actuar bajo un criterio personal en el horario laboral, y responder como lo haría la empresa, cuidando sus intereses y objetivos. Y se perciben como respuestas robóticas o de una máquina.

AC: "*yo no les respondo, ya sé que no me lo tengo que tomar personal, solo les digo lo que tienen que saber, que me digan lo que quiera, sé que no me lo dice a mí, soy la cara de la empresa y tengo que darle solución".*

Uno de los efectos de la interiorización de las exigencias de la empresa, de trabajar bajo un esquema de vigilancia y monitoreo constante, es un escenario donde se implementan distintas estrategias por parte de los agentes, para por un

lado cumplir con los criterios de calidad, y también para reducir los efectos negativos emocionales de escuchar los insultos de los clientes.

De acuerdo con Jodelet (2002), estas representaciones se expresan en prácticas concretas y regulan la vida cotidiana. Así, la instrucción de “no tomarlo personal” no es sólo un consejo técnico, sino un mandato social compartido que organiza la experiencia emocional y delimita qué sentimientos son aceptables o legítimos en el contexto laboral. A su vez, las representaciones sobre las metas y bonos como resultado del “esfuerzo personal” contribuyen a construir identidades laborales centradas en la autoexigencia y la responsabilidad individual.

De tal manera que el “soy la cara de la empresa” es una manera en la que el mecanismo de objetivación de la imagen de sí mismo y de la empresa, le permite al agente dar un sentido diferente a la experiencia como parte de su labor y de su trabajo, construyendo un sentido acerca de su función “mi trabajo es dar solución”, esas imágenes y significados se encuentran anclados con otros sentidos o ámbitos de la vida, en estas narrativas se asocia a considerar las máquinas o robots.

La conexión simbólica entre estos sentidos y significados, ayuda resignificar la experiencia y orientar su acción, justificar la acción de sí mismo y de los otros en su labor de atención telefónica, permitiendo tomar distancia emocional, o al menos asimilar la información de esta manera.

> AC: *Algunos clientes me dicen, “contéstame como persona, no como maquinita”, porque cada que llamo me dicen lo mismo, todos tus compañeros con los que he hablado me dicen exactamente lo mismo.*

Esta homogenización de las respuestas la perciben clientes y agentes, para los clientes se expresa como un problema que nadie atienda de manera personalizada a su situación, y en los agentes estandarizan las respuestas de manera que se resuelva igual una petición del cliente sin importar quien le atienda, es decir reducir la influencia de las respuestas subjetivas en la operación o atención telefónica.

La respuestas estandarizadas, las perciben también los clientes, la interacción entonces es parte de un proceso bien organizado de la empresa donde inicia ya una narración previa para responder, pero en los agentes que leen esta información se producen efectos simbólicos en la interacción con el clientes ya que, el objetivar la información y conectarla con un sentido diferente como la acción de una máquina o de un robot, en un campo de representación que delimita la toma de decisiones respecto a lo que tendría o no que hacer un agente, le da sentido a la acción que realiza y la manera en la que decide responder y actuar.

Los procesos de atención a clientes están estandarizados para provocar una homogenización de las respuestas de los agentes telefónicos ante las peticiones más comunes de los clientes, y reducir al máximo la participación subjetiva de los agentes telefónicos, la participante lo refiere como “lo complejo de este trabajo es tomar decisiones”, ya que a través del uso de esta herramienta y el monitoreo de calidad, se sancionan aquellas respuestas que no están en el árbol, y que son respuestas intuitivas de los agentes telefónicos, que son maneras personales de resolver problemas bajo un criterio propio.

Actuar como robot o maquinita sin criterio propio o con un margen limitado de respuesta subjetivo se encuentra entonces como un mecanismo estandarizado en el proceso de trabajo de la empresa, como una de las exigencias principales para funcionar de manera adecuada y evitar sanciones que pueden resultar en sanciones en los objetivos, metas e inclusive representar descuentos en la remuneración económica.

> AM: *“haber sacado mal puntaje en el monitoreo de calidad, por responder como yo creía, pues me va a costar mis descansos de fines de semana el siguiente mes. Y pues entonces esa la presión”*

Los costos de mostrar respuestas subjetivas en la operación o salir del protocolo, como lo señala, esta experiencia de la participante, se considera mayor presión o tensión en la operación, ya que los dispositivos de vigilancia y sanciones, comienzan a ejercer mayor presión a través de mover los tiempos de descanso.

Los tiempos de descanso suelen ser los más cotizados en fin de semana, y mover el descanso entre semana, se percibe como un castigo o sanción, por bajo desempeño, o por baja productividad, o como en este caso, por errores críticos en las evaluaciones de calidad, de esta manera se articulan efectos negativos sobre las respuestas subjetivas que se alejan de los discursos estrictos de la empresa.

De tal manera que podemos concluir que los mecanismos de control de vigilancia, calidad y satisfacción al cliente se oponen o limitan en gran medida las muestras subjetivas en las respuestas de los agentes, y el diseño de las mismas y su implementación tiene mecanismos para regular y disminuir estas respuestas en la operación para que no afecte sus procesos, de esta manera se articulan y funcionan como un engranaje, el esquema de trabajo de calidad total, el modelo justo a tiempo y la flexibilidad de la remuneración y tiempos.

"Ser empleado estrella": recompensas por desempeño y Calidad total.

Entonces se entiende que, en cuanto al manejo de la afectividad del agente hay situaciones que se sugiere no involucrarse, engancharse con el cliente "no tomarlo personal", como en situaciones de conflicto, pero hay otras situaciones en el proceso de trabajo en el CAT, dónde sí se sugiere y es deseable que se involucre emocionalmente o se personalicen situaciones como las metas, esquemas de pago, o alcance de bonos y comisiones.

Esta tensión se expresa en un dilema entre que hacer o decir para solucionar un problema, respondiendo o cuidando los intereses de la empresa, los monitoreos de calidad, las métricas, metas y bonos. En este esquema de trabajo aumenta la tensión y la sensación de desgaste de estar trabajando bajo presión. Y esta discrepancia entre las soluciones de la empresa y las soluciones de la empresa se interpreta como un reto o un desafío como lo señala la participante en entrevista a profundidad

> *HI: "la solución a los clientes puede ser, la solución que les brindas y la solución es subjetiva, porque tú puedes solucionar a como venga en el árbol, o puedes buscar una solución de verdad. Pues es subjetiva, por qué.*

Pues mis soluciones, no, no son las que ellos me exigen, entonces para mi es un reto más, no equivocarme"

Esta expresión refiere la incorporación de los procesos de trabajo como un reto personal o un desafío, construyendo sentido y significado a las exigencias de la empresa como algo a superar y en lo cual se debe esforzar para lograr un objetivo que no es propio, o se mezcla con los objetivos de la empresa. La dificultad para dar una "solución al cliente" pone en conflicto la puesta en juego de la subjetivad bajo las normas o exigencias de la empresa.

La atención telefónica entonces es desgastante por lo monótono y rutinario del trabajo, la restricción de tiempos, atender varias solicitudes al mismo tiempo, como ya se ha señalado, pero también se identifica la dificultad y desgaste al suprimir la propia subjetividad para lograr los objetivos de la empresa, un efecto de despersonalización y homogeneización esperable por los mecanismos de Calidad Total en los procesos de trabajo, y los procesos de remuneración que valoran positivamente estas actitudes y sancionando aquellas respuestas subjetivas que se consideran "errores críticos".

Retomando el análisis de Jean-Pierre Durand (2011), el modelo de calidad total en las empresas se basa en una organización del trabajo que combina el control estricto de los procesos con la implicación subjetiva de los trabajadores. Este modelo busca estandarizar los comportamientos y resultados en nombre de la calidad, al mismo tiempo que exige compromiso, flexibilidad y adhesión a los objetivos de la empresa, incluso cuando ello supone aceptar ritmos intensos de trabajo y una fuerte subordinación a los indicadores de desempeño.

En el caso de los CAT, esto se traduce en la exigencia de atender al cliente siguiendo protocolos rígidos y objetivos cuantificables, presentados como parte de una cultura de "calidad total", que limita la autonomía del agente al tiempo que reclama su implicación personal. Si bien existe esta exigencia de "no tomarse personal los insultos o agresiones de los clientes", existen dinámicas en el proceso de trabajo dónde se individualizan los objetivos fomentando el maximizar el

rendimiento de los agentes bajo un criterio personal, como el alcance de metas, objetivos o remuneración. Como se observa en la siguiente idea:

> EC*: "A mí me gusta mucho mi puesto y la libertad que me dan para trabajar a mi ritmo, solo me dicen cuántos clientes tengo que hacer, cuantas ventas, y yo veo como le hago para lograr alcanzarlo a fin de mes, la meta es la misma pero cada uno se esfuerza de acuerdo con lo que quiere ganar, de manera personal yo voy monitoreando mis números y ya sé que se me faltan tantos clientes, le tengo que acelerar y quedarme más tiempo, o dedicarle más empeño, ya cada uno decide como trabaja…"*

En esta expresión se resalta la importancia de la autonomía agregando una valoración positiva de autonomía y libertad, para el alcance de las metas mensuales, se asigna un objetivo y cada agente genera sus estrategias para alcanzar la meta, se interpreta como libertad el margen de decisión para conseguir y cerrar las ventas, lo cual resulta interesante ya que en cuanto a las métricas y objetivos, se promueve entonces la apropiación e individualización de los esquemas de remuneración, mediante el discurso de "cada uno gana lo que quiere ganar".

En este sentido, el CAT aparece como un espacio donde el trabajo cotidiano se organiza de manera cada vez más individualizada, en la medida en que el rendimiento de cada agente se registra, compara y remunera según el grado de cumplimiento de objetivos, generando una fuerte vinculación entre la identidad del trabajador y sus resultados numéricos.

Resulta importante entonces identificar que, en el proceso de trabajo en CAT, hay situaciones donde se evita cualquier muestra de subjetividad y se trata de homogeneizar a los agentes en su respuesta y atención, y en la toma de decisiones directa con el cliente, mostrando una versión más estandarizada de la empresa, pero hay otras situaciones donde se favorece y abona a la apropiación subjetiva del discurso de las metas como el esquema de remuneración por bonos, comisiones y metas.

En este sentido de análisis la respuestas y estado emocional de los y las trabajadoras, encuentran un marco de referencia de significación e interpretación en el discurso organizacional, donde se fomentan y limitan actitudes emocionales que se consideren que afectan los intereses de la empresa, pero se promueven aquellos que invitan al agente a reaccionar y apegarse con las metas y objetivos.

OS: "La empresa no te obliga, pero puedes ganar más, si te esfuerzas más"

El esquema de metas y remuneración está organizado de manera que el agente pueda apropiarse de la responsabilidad de influir sobre su salario, involucrar su motivación y actitud para lograr esforzarse más, y autorregularse como lo indica este fragmento de la narración, para conseguir las metas al final de mes.

Este tipo de organización del trabajo, basado en métricas de desempeño, bonos y sistemas de evaluación continua, ha sido descrito por Hualde como una forma de gestión que combina control automatizado del trabajo, disputa por la "calidad" del servicio e individualización de los ingresos y trayectorias laborales en los CAT (2017).

En los estudios de Hualde y colegas sobre CAT en México se señala que el ingreso de los operadores suele componerse de un sueldo base relativamente bajo, complementado con bonos de productividad o calidad, de manera que una parte importante del salario depende del desempeño individual medido a través de métricas de gestión (Hualde et al., 2010; Hualde, 2018).

Entonces, en el proceso de trabajo en la operación telefónica y atención a clientes, se fomentan situaciones donde la subjetividad y personalización es importante para el alcance de objetivos y metas, se promueve un discurso de esfuerzo personal y remuneración sobre el desempeño, se individualiza y personalizan las métricas y control, sobre cada uno de los indicadores de los agentes y en cuanto a la relación agente-cliente, y solución al suscriptor.

Se ejercen mecanismos de control y calidad donde se busca que se hagan respuestas homogéneas y estandarizadas, y no se muestre un desempeño

subjetivo lo que se relaciona con un modelo flexible de trabajo; Castells (2001) explica que los esquemas flexibles de remuneración trasladan los incentivos al plano individual: quienes se ajustan a los estándares de calidad reciben mayores recompensas, mientras que quienes muestran bajo desempeño enfrentan reducciones en ingresos o pérdida de bonos, convirtiendo la calidad en un mecanismo directo de control salarial.

La dinámica entonces de la subjetividad de los agentes telefónicos y su desempeño laboral se construye entre mecanismos de calidad y esquemas de remuneración que sancionan o promueven expresiones de la subjetividad, o el desarrollo personal de los agentes, según convengan a los intereses de la empresa.

Según Castells (2001), la flexibilización laboral implica también una flexibilización de la remuneración: los salarios dejan de ser estructuras estables y se vuelven variables, condicionados por la productividad, los resultados y la competitividad global, lo que desplaza el riesgo económico hacia las y los trabajadores, y como lo indican las penalizaciones reducen de manera implícita las expresiones subjetivas de los agentes y premian aquellas que se apegan a los criterios rígidos de la empresa.

En este caso, representaciones como “ser profesional es no involucrarse”, “el cliente siempre tiene la razón” o “la calidad de servicio es dar solución al cliente” funcionan como coordenadas simbólicas que dan forma a lo que se considera un desempeño adecuado. Inclusive existe dentro del lenguaje utilizado en la empresa una figura que es el “agente estrella” que condensa los aspectos simbólicos de la representación en su función de orientar y justificar el actuar de los agentes hacia un objetivo en términos de productividad y apegándose estrictamente bajo un modelo de *Calidad Total.*

> Como lo explica LS: “*el departamento de calidad tiene acceso a las grabaciones de las llamadas y tienen la función de evaluarnos dos llamadas a la semana al azar cada mes, teóricamente cada agente tenemos que contestar 50 llamadas al día, teóricamente, por que caen muchas menos, teóricamente porque yo contesto como 30 llamadas al día, entonces 30*

llamadas por 6, es el número llamadas que yo realizo a la semana, de ahí toman dos al azar, nos evalúan, y esa evaluación también se divide en dos, que es calidad en llamada y solución al cliente"

En este fragmento la participante explica parte de la evaluación que cada mes realizan sobre su trabajo, los monitoreos de calidad son mecanismos de control en los que se sostiene y traduce y opera el modelo de flexibilidad salarial forma parte del nuevo modelo de control laboral, como lo señala De la Garza (2000), la calidad del trabajo y el cumplimiento de metas se convierten en criterios centrales para otorgar incentivos económicos, mientras que su incumplimiento reduce ingresos o prestaciones variables.

LS continua agregando lo siguiente: "así si el cliente quiere saber su saldo, así yo no le proporcione su número de cliente, no le mencione el "spech" de aviso de privacidad, no le traté con respeto, pero le doy el saldo correcto, me gano la puntuación máxima de solución, pero me sacaría un cero en calidad, entonces baja mi calificación, entre solución y calidad nos dan pues ese 50% por cierto, en total de los 8 monitoreos nos daría ese 50% para completar; nuestro 100% mensual con las demás calificaciones, y cerrar con 100 y ser el empleado estrella.

La participante describe con precisión el modo en que opera el sistema de evaluación dentro del CAT, mostrando una clara comprensión de los indicadores que regulan su desempeño. En su relato es evidencia de cómo las mediciones de "solución" y "calidad" no solo estructuran su trabajo cotidiano, sino que configuran un marco normativo que define lo que se considera un "buen trabajador" dentro de la organización, y que el 50% de su evaluación mensual es la de calidad en el servicio.

Estos parámetros de medición del modelo de calidad total, y el modelo justo a tiempo, se implementan para evaluar el desempeño de los agentes telefónicos, se evalúa el tiempo en llamada, y la meta es atender más llamadas en el menor tiempo posible, de tal manera que se articulan los modelos de justo a tiempo, calidad total, y la flexibilización laboral, en los indicadores mensuales a evaluar.

Trabajar bajo condiciones de vigilancia permanente del desempeño y con criterios estrictos de productividad no solo cumple una función operativa orientada a hacer más eficientes los procesos. Estos parámetros también condensan significados y construyen referentes simbólicos que guían la práctica cotidiana del agente telefónico. En este marco se conforma un campo de representación en el que emergen figuras como la del “empleado estrella”, la cual funciona como un ideal que orienta las acciones, actitudes y formas de relación con el cliente.

Esta figura del “empleado estrella” sintetiza lo que la empresa define como el “deber ser” del agente telefónico: disciplina, precisión en el cumplimiento de protocolos, cortesía, rapidez y apego estricto a las normas de calidad. Al mismo tiempo, delimita aquello que debe evitarse, como los llamados “errores críticos” o las bajas puntuaciones que disminuyen la productividad y que, simbólicamente, sitúan al trabajador lejos de ese ideal.

Así, los indicadores de desempeño no solo evalúan la eficiencia del trabajo, sino que modelan identidades laborales y establecen horizontes de sentido que orientan cómo los agentes interpretan su labor y su posición dentro de la organización. Moscovici (2003) sostiene que el campo de representación está conformado por un conjunto estructurado de conocimientos y significados que permiten al sujeto posicionarse frente a un objeto social; este campo delimita las conductas posibles, legitima prácticas y establece criterios de interpretación compartidos.

Como se muestra en la distinción que ella establece “puedo dar la solución correcta, pero si no cumplo los parámetros de calidad, obtengo cero”, revela la lógica del modelo de calidad total, donde la productividad no se limita a resolver la necesidad del cliente, sino a hacerlo dentro de un protocolo rígido de procedimientos, lenguaje y actitudes. Esta lógica introduce un sistema de control dual: por un lado, la solución técnica del problema; por el otro, la adecuación a un conjunto de normas que regulan la conducta, el trato y el discurso.

Así, la calidad no es entendida únicamente como eficiencia operativa, sino como un conjunto de comportamientos observables que deben ser ejecutados de

forma estandarizada. La participante reconoce que su evaluación mensual depende directamente de ese equilibrio entre indicadores, ya que sus ingresos, bonos o reconocimientos se ven afectados por el grado de cumplimiento de estas métricas.

El énfasis que ella coloca en la figura de “cerrar con 100” y alcanzar el nombramiento de “empleado estrella” muestra cómo estas herramientas de evaluación funcionan también como dispositivos simbólicos que orientan la identidad laboral. El “empleado estrella” no solo es quien obtiene una alta calificación numérica, sino quien encarna los valores institucionales: disciplina, apego a las normas, rapidez, cortesía y capacidad para seguir protocolos sin desviarse. Este reconocimiento opera como mecanismo de motivación y, al mismo tiempo, como forma de control subjetivo, pues convierte el cumplimiento de criterios de calidad en un ideal aspiracional. Como lo podemos ver en la continuación de este fragmento:

“*Entrevistadora: ¿qué beneficios tiene ser el empleado estrella?*

LS: -Descansas los domingos, o los sábados, no eres candidato a recorte de personal, y pues si eres candidato a que te cambien a un área mejor, ya sea con un mejor sueldo o con menos trabajo.”

En su respuesta a la pregunta acerca de los beneficios de “ser empleado estrella”, la participante identifica la manera en la que se asignan los descansos sobre criterios de productividad, o desempeño y dependen de los indicadores de calidad, de tal manera que se interpretan como una ganancia o recompensa al buen desempeño, y son un mecanismo organizacional en el que se utiliza la organización administrativa de los descansos agentes y de utilizar los tiempos de descanso con objetivos de regular las actitudes y comportamientos del personal como lo reafirman en esta otra entrevista:

LO: “*ya tenemos una meta mensual que cumplir, ¿porque nos exigen cumplir una meta semanal?, entiendo que a la supervisora le exigen estos números y por eso nos presiona tanto para cumplirla a la semana, pero es*

pesado, porque nos quitan los descansos de fin de semana y nos lo cambian a lunes o martes si no logramos la meta semanal"

Esta cadena de producción "tensa" individualiza los resultados de rendimiento al esfuerzo y desempeño de los trabajadores, bajo un discurso que favorezca la cohesión y adherencia a los resultados por una naturalización de las exigencias, para ello los agentes telefónicos de área que trabajan por pagos de comisiones, realizan acciones para alcanzar las metas, con diferentes estrategias, como el tiempo extra, fuera de su jornada de trabajo.

FP: "Tu trabajas tu horario, pero si te quieres quedar a vender por teléfono lo que generes ya tienes una comisión adicional, esto es por gusto, la empresa no te obliga"

La lógica de tensión del modelo de trabajo subyace a estas expresiones recuperadas de la narrativa en los entrevistados, dónde se describen momentos de mayor presión por la demanda de la producción, o de "temporada alta", de venta de un producto o servicio, o en "los cierres de mes". Donde se exige el cumplimiento de las metas, pero para cubrirlas hay que dedicar tiempo adicional a la jornada laboral, tiempo extra que no se remunera y que se "compensa" con el pago de comisiones.

Como tal no es un lineamiento realizar horas extras los trabajadores no están obligados a cubrirlas, pero sí al alcance de metas, y es una manera de asegurar la productividad y "presionar" a los agentes telefónicos y convencerlos de realizarlas pues existen sanciones si no se alcanzan las metas como la rotación o cambio de días de descanso, o perder beneficios en bonos de productividad o cambios en la modalidad de trabajo como lo señalan.

AKL: "Si no alcanzo la meta semanal, me cambia mi día de descanso y si no logro la meta mensual por tres meses seguidos pierdo el beneficio de trabajar desde casa y me regresan a trabajar a las instalaciones de la empresa, y pues ya estoy acostumbrada a trabajar desde casa, o realizar actividades en los fines de semana"

De tal manera que se naturalizan estas exigencias y cada agente telefónico emplea sus propias estrategias para alcanzar las metas, según las propias valoraciones de lo que considera importante como sus días de descanso y la posibilidad de perder estos beneficios les motiva o les "presiona" a realizar jornadas extraordinarias, provocando sentimientos de frustración si no se cumple con el objetivo e interfiriendo con las actividades familiares o recreativas de los trabajadores.

GH: "*El tema de rotación de horarios no me gusta, no te preguntan, te cambian de horario de la mañana a la tarde. Eso no me late. Me afecta, ya que los domingos no podría acudir a la única actividad que me interesa fuera de mi chamba que es jugar futbol, terminas adaptándote."*

La naturalización de las exigencias o normalización de la flexibilización de los horarios de trabajo sobre indicadores de productividad afecta de manera subjetiva a los trabajadores en la percepción de sí mismos y del grupo en el que trabajan, pues él no alcanzar los objetivos afecta inclusive su autoconcepto o autoestima, provoca sentimientos de frustración e interfiere con los tiempos que se dedican a realizar otras actividades.

El flujo tenso como lo señala Duran (2012), en el trabajo por celdas o *groupware,* implica el trabajo colectivo de agentes con objetivos personales distintos para lograr una meta común, es la objetivación de las tensiones en la cadena de producción entre las jerarquías organizacionales propias del modelo de trabajo flexible, en dónde los altos mandos de gerencia, ejercen presión a los mandos medios de supervisión y los mandos medios a su vez presionan a los puestos a su cargo para conseguir los objetivos de la empresa. Individualizando la remuneración y los precarizando los salarios.

De acuerdo con Enrique de la Garza (2000), los modelos flexibles introducen un esquema donde los incentivos horarios, descansos, estabilidad o cambios de área funcionan como herramientas de control, premiando a quienes cumplen los criterios de productividad y penalizando a quienes no lo hacen. Este modelo

desplaza la noción de derechos colectivos hacia una lógica individualizada basada en “merecimientos”.

Julio César Neffa (2010) señala que la flexibilidad laboral reorganiza el trabajo en torno al rendimiento medido y que los trabajadores internalizan la idea de que “mejor desempeño = mejores condiciones”, convirtiendo beneficios básicos (como descanso en fin de semana) en recompensas por disciplina, no en garantías laborales.

Construcción de trayectorias laborales en la flexibilidad. “Para mí es ascender trabajar en un CAT”

En este apartado se analiza cómo los trabajadores y trabajadoras, de los centros de atención telefónica construyen el sentido de su experiencia laboral a partir de sus trayectorias previas, sus condiciones de vida y las características propias del empleo en el CAT. Si bien este trabajo suele percibirse como una actividad “fácil” y accesible para cualquiera, las entrevistas muestran que su valoración depende de factores como la edad, la escolaridad, las experiencias laborales anteriores y la situación económica personal.

Asimismo, se examina la incorporación de distintos perfiles principalmente jóvenes, pero también profesionistas con mayor disposición a aceptar condiciones de trabajo precarizadas, se observa la inserción de amas de casa al sector, así como sus dificultades y cómo estos grupos interpretan el trabajo en el CAT como una oportunidad de estabilidad relativa dentro de un contexto de flexibilidad e incertidumbre.

Finalmente, se exploran elementos clave que estructuran esta valoración, como el acceso a prestaciones, la comparación con trabajos anteriores más exigentes y los esquemas salariales variables basados en bonos y comisiones, los cuales moldean la percepción de beneficio, reto y permanencia en la empresa.

Una de las unidades de sentido que se identifican en las entrevistas a profundidad se relaciona con la agrupación de aquellas expresiones que definen y

describen la manera de trabajar de manera diaria en un CAT, la mayoría lo define como una actividad relativamente fácil, que podría hacer cualquiera.

> *GH: "Es un trabajo muy sencillo, estás sentado, tomando café escuchando personas y registrando en sistema, por eso piden lo básico y no piden experiencia, cualquiera podría hacerlo".*

Sin embargo, existe un perfil descrito y muy específico el que se incorpora como fuerza laboral predilecta, se trata de operadores jóvenes, que tienen facilidad para para el manejo de tecnologías. Diversos estudios sobre trayectorias laborales en CAT en México muestran que los jóvenes se concentran en empleos marcados por bajos salarios, alta rotación, amplia disponibilidad horaria y escasas posibilidades de carrera laboral, configurando trayectorias intensamente precarizadas (Hualde, 2017; Guadarrama & Hualde, 2014).

En las entrevistas se confirma que la mayoría de la fuerza laboral son jóvenes que estudian una carrera universitaria, o son recién egresados y que se encuentra en tránsito a incorporarse a otros trabajos, sin embargo, en las entrevistas se ubican datos que indican que se están incorporando profesionistas que por el deterioro laboral de sus áreas de estudio se incorporan al sector CAT, así como amas de casa o padres de familia. Siendo una opción que se considera viable para nuevos perfiles, aunque los jóvenes siguen como mayoría. A continuación, se analiza un fragmento de estos nuevos perfiles que se incorporan al sector.

> LS: "*yo necesito mucho el trabajo, mucho el trabajo, para mí es una tabla de salvación un CAT, porque yo no tengo estudios, con muchos trabajos estudié la preparatoria adulta a los 32 años, con mucho trabajo, mucho esfuerzo, para poder trabajar en un lugar así… entonces lo que muchas personas ven como algo muy inferior, un trabajo en Call center, yo que vengo de trabajar en fábricas, en cocina, en talleres de costura, yo digo, "híjole aquí no me duele la espalda, aquí estoy, ganado con prestaciones", para mí es ascender un Call center."*

En el testimonio, la participante construye una representación del trabajo en el CAT, como una “oportunidad”, “tabla de salvación” y “ascenso”, categorías que funcionan como marcos simbólicos para legitimar su inserción en un mercado laboral precarizado. Estas imágenes no son espontáneas, sino que se sostienen en procesos de anclaje (Moscovici, 2003), mediante los cuales la experiencia laboral actual se interpreta desde referentes previos que le son familiares: el trabajo físico intenso, la falta de prestaciones y la vulnerabilidad en empleos informales como fábricas o talleres de costura.

Así, el anclaje como mecanismo de la RS, hace cotidiano lo desconocido, permitiendo situar el sentido del trabajo en el CAT dentro de una trayectoria personal y social que resignifica el presente laboral. Además del mecanismo de anclaje, en este fragmento se identifica también el mecanismo de objetivación, entendido como el proceso por el cual ideas abstractas o condiciones estructurales se transforman en imágenes concretas y tangibles.

La participante convierte nociones complejas como precariedad, flexibilización laboral o movilidad social limitada en figuras materiales y emocionales: “tabla de salvación”, “ascenso”, “aquí no me duele la espalda”, “estoy ganando con prestaciones”. A través de este proceso, la experiencia laboral se cristaliza en imágenes simples, manejables y emocionalmente significativas, que hacen visible y comprensible su situación en un entorno marcado por la inseguridad laboral.

Estas imágenes particularmente la “tabla de salvación” funcionan como metáforas objetivadas que otorgan sentido y legitimidad al trabajo en el CAT. Lo que podría leerse como una inserción en un empleo flexible y con condiciones restrictivas se reconfigura simbólicamente como una oportunidad de bienestar físico y estabilidad económica relativa. La valoración positiva de elementos como estar sentada o contar con prestaciones se convierte en un anclaje material que sustenta la representación del CAT como “ascenso”, al compararlo con trabajos previos más demandantes física y emocionalmente.

De esta manera, la objetivación permite naturalizar ciertas condiciones del trabajo metas, presión, rotación, control del tiempo, flexibilidad al traducirlas en imágenes que resaltan los beneficios percibidos (“aquí no me duele la espalda”, “tengo prestaciones”). Esto constituye una forma de apropiación simbólica de la precariedad, donde el trabajador crea una narrativa coherente y positiva que facilita su adaptación y permanencia en el modelo laboral.

En conjunto, anclaje y objetivación operan como mecanismos complementarios: el primero sitúa la experiencia dentro de un marco conocido, y el segundo le da forma concreta y emocional a aquello que, de otra manera, sería difícil de procesar o aceptar. Así, la representación del CAT como oportunidad es simultáneamente un acto de comprensión, de autoprotección y de legitimación de un empleo que ofrece mejoras relativas dentro de un contexto más amplio de flexibilización del trabajo.

El anterior fragmento permite desglosar los factores relacionados a la valoración que se realiza de la experiencia actual de trabajo como lo son: la edad, escolaridad, trayectorias laborales, situación de vida, nivel socioeconómico, si tiene hijos o no los tiene, así como el recibir prestaciones y percibir beneficios por parte de la empresa. Ya que como lo señala la participante, la valoración e interpretación de la experiencia actual, se realiza desde la comparación con su trayectoria laboral anterior, comparando su trayecto por otros puestos y centros que además también responden a una flexibilización de las condiciones laborales, como las maquilas y fábricas.

En los estudios sobre la industria maquiladora en México se ha mostrado que las mujeres se concentran en puestos caracterizados por salarios bajos, alta rotación y fuerte segmentación de género, lo que configura a la maquila como un espacio de trabajo flexible y precarizado que se apoya en una fuerza laboral feminizada (De la O Martínez, 2000, 2006; Contreras, 2010; Medina, 2008).

Es importante entonces en los estudios acerca de la flexibilidad laboral encontrar casos en los que las trayectorias laborales se construyen bajo este sistema de trabajo, y la manera en las que la fuerza laboral femenina se incorpora

a estos centros de trabajo. Como lo estudia Ma. Eugenia de la O (2006), la industria maquiladora en México contrata de manera masiva a mujeres en puestos precarizados y flexibles, con bajos salarios, alta rotación y segmentación de género, mostrando que estos sectores funcionan como "guetos económicos" del trabajo femenino, resulta importante entonces, mencionar la construcción de identidades de trabajo en estos centros laborales.

Otro de los factores asociados como positivos y como un beneficio es el que refiere al pago de prestaciones, es común en las entrevistas este factor relacionado a la permanencia en la empresa, y a considerarse como un aspecto positivo, como lo señala también esta narración:

> *GH: "Siempre estaré agradecido con esa empresa, gracias a ese trabajo pude hacerme de mi casa"*

En un contexto de flexibilización, las empresas tienden a valorar a la mano de obra joven por su adaptabilidad y menor poder de negociación (De la O, 2006; De la O & Medina, 2008). Sin embargo, desde la perspectiva de los propios jóvenes, contar con contrato y prestaciones representa una forma de protección frente a esa flexibilidad, por lo que dichos empleos se valoran como oportunidades de estabilidad relativa, incluso en sectores como los CAT (Hualde, 2017).

Las prestaciones, bonos y comisiones se valoran como un aspecto positivo de trabajar en un CAT, la flexibilización de los esquemas de remuneración, ya que el sueldo base suele ser el mínimo, pero se aumenta o disminuye según los bonos o comisiones.

> LS*: "en mi nómina de dinero, estoy ganando el mínimo, pero, te estoy hablando que en mis otros trabajos ganaba muy mal trabajando las 8 horas, mi quincena me sale con todo y bonos como en $3800-$3900, no son los $4000, hay algunas quincenas que, si nos llegan los $4000, dependiendo cuantos días tenga la quincena, si me gané los bonos, si hubo día festivo, ehh... casi en algunas afortunadas quincenas ha llegado de $5000 pesos".*

Esta fluctuación del salario también suele expresarse como un reto o desafío el lograr una remuneración más alta que la anterior, evitar retardos, faltas o “errores críticos” que se descuentan en la nómina, como lo señalan los estudios realizados en los CAT, el salario base suele ser cercano al mínimo y se completa con incentivos variables ligados al desempeño (bonos por productividad, comisiones, premios). Esta combinación hace que el ingreso mensual de los trabajadores fluctúe de forma importante de acuerdo con los resultados individuales y las condiciones específicas de cada periodo mensual y se percibe como un beneficio.

El testimonio muestra que, aunque el salario base corresponde al mínimo, el ingreso real depende de bonos, días festivos y comisiones, lo que provoca que la quincena fluctúe entre $3,800 y, en casos “afortunados”, $5,000 pesos. Este tipo de esquema es característico de los CAT, donde el salario base suele ser cercano al mínimo y se complementa con incentivos variables ligados al desempeño individual (Hualde, 2017; Hualde & Micheli, 2018). En términos más generales, Durand (2012) señala que esta creciente vinculación del salario al rendimiento constituye una forma de individualización de la relación salarial, que vuelve inestable el ingreso y refuerza la presión por cumplir metas.

> LS*: “Me gusta el trabajo en Call center, y me gusta la atención a clientes, es algo que disfruto de verdad mucho, para mí es un reto, igual contra calidad y todo eso, para mí todos los días es como un reto, es como un videojuego, es de “híjole ya perdí esta vida, va por la otra, a ver ahora sí no la voy a regar”, para mí eso me gusta y me conviene la verdad, el salario, no creo que este mal” si no me alcanza es por la situación nacional, pero nunca había ganado tanto”.*

La experiencia laboral previa y la motivación individual, se suma a un tono de supervivencia, en el que mes a mes se reinicia un reto, un desafío, o como la participante lo indica “un videojuego” lo cual indica una forma particular de articular y pensar los esquemas de individualización de remuneración, la incertidumbre hacia el salario, y una estrategia para afrontar los esquemas de bonos y comisiones que se utilizan en áreas de atención telefónica.

Desde el enfoque de las RS podemos identificar el representar como un “reto” o un “videojuego” es un mecanismo de la representación de anclaje, es decir situar el sentido de la experiencia y vincular su significado con otras esferas de la vida, según Moscovici (2003), dentro de la teoría de las RS el *anclaje* es un proceso sociocognitivo mediante el cual los individuos “adscriben” significados a lo nuevo integrándolo a categorías y marcos de conocimiento preexistentes, haciendo que lo desconocido pase a ser familiar para la comunidad social.

En la teoría de las RS, el anclaje es el proceso mediante el cual las personas insertan un fenómeno nuevo, extraño o abstracto dentro de categorías conocidas, asociándolo con experiencias previas, imágenes familiares o marcos culturales existentes. De esta manera, lo desconocido se vuelve cotidiano, comprensible y socialmente manejable.

Además del anclaje, en este fragmento también opera el mecanismo de objetivación, entendido como el proceso mediante el cual ideas abstractas o dinámicas estructurales se transforman en imágenes concretas y comprensibles. La participante convierte nociones complejas como la flexibilidad salarial, la incertidumbre económica o los criterios de calidad en metáforas tangibles como “reto”, “videojuego” o “perder vidas”, imágenes que condensan y materializan la experiencia laboral.

Esta traducción simbólica, descrita por Moscovici (2003) como la forma en que el pensamiento social “hace cotidiano lo desconocido”, permite que las exigencias del modelo de remuneración por desempeño se vuelvan manejables en el plano subjetivo. Al objetivar su trabajo como un videojuego, la participante dota de coherencia y motivación a un entorno caracterizado por la fluctuación de ingresos, la presión por indicadores y la competencia individualizada.

La objetivación funciona como un recurso cognitivo y emocional que simplifica la complejidad del sistema laboral, transformándolo en una narrativa lúdica que facilita la adaptación y naturaliza la lógica de evaluación continua a la que está sometida.

Desde este enfoque podemos identificar que en la narrativa de la participante “es como un videojuego”, “ es un reto”, son formas de hacer integrar la dinámica laboral a esquemas de cognitivos ya existentes, lo cual , permite integrar la información, su contenido y dirigir su acción dentro de un marco de referencia simbólico ya conocido, de tal forma que esta manera de interpretar su desempeño laboral y las normas de evaluación, son un anclaje donde se resignifica la experiencia otorgándole un sentido subjetivo a su actuar, que tiene sentido dentro de estas condiciones de trabajo, y el espacio de interacción simbólica.

En conjunto, los testimonios analizados muestran que la valoración del trabajo en el CAT no se construye únicamente a partir de las condiciones de contratación, remuneración o carga laboral, sino sobre todo desde los marcos simbólicos y las significaciones que los trabajadores elaboran colectivamente para interpretar su experiencia. Esto permite situar el análisis en el campo de las RS, entendidas como sistemas de conocimiento socialmente elaborados que orientan la acción y dan sentido a la realidad cotidiana (Moscovici, 2003; Jodelet, 2020).

Los entrevistados recurren a estas representaciones para definir qué es un “buen trabajo”, qué implica “ascender” o “estar mejor”, y cómo comparar su situación presente con trayectorias laborales previas marcadas por la precariedad. Así, ideas como estabilidad, esfuerzo, mérito, oportunidad o “reto” funcionan como organizadores simbólicos que les permiten dotar de coherencia a su experiencia y justificar su permanencia en el CAT.

Al mismo tiempo, estos sentidos se configuran en un contexto de flexibilización laboral, donde los salarios variables, la rotación, la inestabilidad y la responsabilidad individual por el rendimiento son rasgos centrales de la organización del trabajo (Hualde, 2017; De la O, 2006; Durand, 2012). Desde esta perspectiva, las RS no solo expresan percepciones subjetivas, sino que también actúan como mecanismos de adaptación que permiten a los trabajadores enfrentar y resignificar las condiciones flexibles del empleo.

De este modo, el análisis evidencia que la subjetividad laboral en el CAT se construye en la intersección entre las prácticas de flexibilidad organizacional y los

sistemas de significados compartidos que los propios trabajadores producen y reproducen. Vincular ambas dimensiones estructura laboral flexible y representaciones sociales permite comprender con mayor profundidad cómo los agentes interpretan, valoran y negocian su lugar dentro de una industria caracterizada por la precariedad, la rotación y la intensificación del control.

Desde este enfoque de análisis las valoraciones acerca del trabajo en CAT, los perfiles que se incorporan, las expectativas de estabilidad, la relevancia de las prestaciones y la forma en que se interpreta la remuneración, permite comprender cómo los agentes construyen sentidos sobre su experiencia laboral a partir de sus trayectorias previas, necesidades actuales y representaciones compartidas dentro del CAT. Estas narrativas no solo revelan las condiciones estructurales de flexibilidad y precariedad, sino que también anticipan cómo se experimenta y significa la dinámica cotidiana del trabajo.

En el siguiente apartado se profundiza precisamente en estos elementos: la intensificación del ritmo laboral, la organización temporal estricta y las prácticas de autorregulación que los agentes consideran parte inherente de su desempeño diario. Se analizan así las expresiones y testimonios que describen un trabajo estructurado “a contrarreloj”, donde la formalidad, la disciplina y la vigilancia continua configuran tanto la rutina como las relaciones sociales que emergen en este entorno.

Efectos de trabajo con restricción de tiempos. “Aquí todo es contrarreloj, de prisa, no hay tiempo de socializar”

Se considera como un trabajo rutinario en el que “siempre se realiza lo mismo”, la monotonía de la operación que exige atender a los clientes y cumplir con un proceso de llamada ya establecido y definido por la empresa hay poco margen de decisión de los agentes telefónicos”, en el que según en el área en la que se encuentra se flexibiliza el margen de negociación e información que se le brinda a los clientes.

La caracterización del trabajo como “estresante” o “pesado” radica en la descripción de las exigencias de la operación en la atención telefónica de servir a

varios clientes en el menor tiempo, de manera continua y con un tiempo de descanso de 30 minutos en una jornada de 6 horas.

> GH: *Como asesor tienes que estar atento, recibiendo llamada una tras otra, una tras otra, una tras otra, no tienes tiempo para respirar y tienes que estar enfocado siempre" "estas todo el tiempo como maquinita".*

La descripción de "recibir llamada una tras otra, sin tiempo para respirar" y sentirse "como maquinita" puede leerse a la luz del modelo de organización del trabajo que describe Durand, "justo a tiempo". En este esquema, el ritmo de trabajo se ajusta permanentemente a las exigencias del sistema —sin tiempos muertos ni pausas—, de modo que las y los trabajadores se integran como una pieza más de una cadena de flujo continuo, sometida a una fuerte presión temporal (Durand, 2012).

Uno de los efectos psicosociales del modelo justo a tiempo de relaciona con la dificultad para establecer relaciones durante la jornada laboral, ya que la programación de descansos, tiempos de comida, se organizan y controlan de manera que promueve un aislamiento o dificulta la convivencia entre los agentes, como se expresa en el siguiente fragmento de entrevista:

> LS: "*En este trabajo el tiempo es muy importante, llego, me conecto, no tengo tiempo ni de saludar a las personas, no tengo tiempo ni de entablar un vínculo con las personas con mis compañeros, este... buenas tardes, si acaso… nadie me voltea a verme, no volteo a ver a nadie, antes si los saludaba, pero pues ya no, ya perdí la fe, ya no, ya no llego a saludar ya nada más a quien topa, a quién cruza mirada conmigo, cuando llego, nada más "buenas tardes" y hay quien me contesta y quien me esté viendo. Nos conectamos luego, luego, y ya tenemos mucho trabajo".*

Como esta idea lo expresa, en este esquema de trabajo, cada minuto debe estar ocupado en la atención de llamadas, lo que restringe drásticamente los espacios informales de interacción y dificulta la construcción de lazos sociales en el lugar de trabajo. Así, la presión temporal propia del modelo "justo a tiempo" no sólo

intensifica el ritmo laboral, sino que también contribuye al aislamiento y a la pérdida de prácticas cotidianas como el saludo o la conversación con los compañeros.

Como lo describe Durand (2012) el *justo a tiempo* no es sólo una técnica logística, sino también una forma de organizar el tiempo de los trabajadores, sometiéndolos a un flujo continuo donde el margen improvisar o socializar y atender las necesidades básicas de los trabajadores se vuelve cada vez más pequeño.

> LS: "*En mi área es raro que haya tiempos muertos. De lunes a miércoles es raro, de jueves para los fines de semana sí hay más tiempos muertos. Entonces pues ahí, si tienes el compañero al lado, genial, pero si no, si no, ya no, ya no socializaste."*

El modelo de "justo a tiempo" se basa en organizar el trabajo para reducir al mínimo los tiempos muertos, de modo que cada minuto de la jornada esté ocupado en actividades productivas o de servicio. En el testimonio, cuando se señala que "en mi área es raro que haya tiempos muertos (…) de lunes a miércoles es raro" y que sólo hacia el fin de semana hay más pausas, se observa cómo el modelo "justo a tiempo" restringe las oportunidades de socializar: "si tienes el compañero al lado, genial, pero si no, ya no socializaste". Así, el modelo de trabajo "justo a tiempo" impacta directamente en la posibilidad de construir vínculos con los compañeros.

Este modelo de trabajo con tiempos restringidos se relaciona con la organización y distribución del personal en el centro de trabajo en CAT donde se realiza bajo el modelo de *trabajo por islas*, en el cual las posiciones se distribuyen en pequeños bloques o mamparas. En este arreglo, un supervisor se ubica en la cabecera de la isla y los agentes se colocan bajo su supervisión directa. Esta disposición física no solo estructura la operación, sino que también moldea la manera en que los trabajadores significan su labor cotidiana.

> *RQ: "Yo le pedía a mi supervisora que me dejara en la mampara de la esquina, desde ahí podía ver el pasillo, y hablar con más compañeros, y le pedía que no me pusiera a nadie al lado de preferencia, porque me distraía escucharlos, o si tenía alguien al lado... fuera con quien me llevara bien o*

pudiera platicar, pero nunca me ponía a nadie para platicar, porque me la pasaba chismeando jaja, entonces me ponía a alguien con quien sabía que no me llevaba bien, lo hacía a propósito, pero si me dejaba en la esquina por que trabajaba bien, desde ahí"

De tal manera, el modelo de trabajo por islas no solo tiene efectos en términos de eficiencia y aprovechamiento del espacio, sino que también configura una disposición espacial orientada a garantizar el cumplimiento estricto de los tiempos de servicio. Bajo esta lógica, la socialización se interpreta como una posible interrupción del flujo operativo, por lo que se implementan diversos mecanismos de control para evitarla o reducirla al mínimo. Entre estos mecanismos se encuentran tanto el sistema operativo que registra en tiempo real la actividad de cada agente, como la supervisión directa, ya que el supervisor mantiene a la vista a los trabajadores y llama la atención cuando identifica conversaciones o interacciones que no están vinculadas a la llamada.

Así, el aislamiento y la evitación de la socialización no solo funcionan como prácticas operativas, sino que se construyen simbólicamente señales de "buena conducta" y de apego a las normas institucionales. La organización desplaza los espacios legítimos de convivencia hacia áreas comunes como el comedor, la terraza o los pasillos; sin embargo, incluso estos espacios se encuentran estrictamente regulados mediante indicadores de uso del tiempo.

Estos indicadores corresponden a claves numéricas registradas en el sistema para monitorear y clasificar el uso del tiempo de los agentes telefónicos durante su jornada laboral. Cada clave, denominada auxiliar, identifica el motivo por el cual el agente deja temporalmente de atender llamadas. Por ejemplo, el auxiliar 1 corresponde a reuniones con el supervisor; el auxiliar 2, al tiempo destinado para alimentos; el auxiliar 3, a pausas para acudir al baño; el auxiliar 4, a actividades de capacitación; y el auxiliar 5, a la atención en el servicio médico, etc... En este sentido, los auxiliares constituyen un mecanismo de registro y control que permite a la organización conocer, en tiempo real, las razones por las que un agente se encuentra desconectado o fuera de la operación telefónica.

Los trabajadores cuentan con pausas muy limitadas: 20 minutos para comer, 10 minutos para ir al baño, asignadas y monitoreadas por el sistema, y cuyo cumplimiento afecta directamente la evaluación mensual y el acceso a bonos de productividad. De esta manera, el control del espacio y del tiempo se articula para asegurar la continuidad del servicio, reforzando prácticas que restringen la sociabilidad y consolidan un modelo de operación centrado en la disciplina, el ritmo constante y la minimización de los tiempos muertos.

> LS: *Nos conectamos "luego luego", y ya tenemos mucho trabajo, ahorita tengo una compañera al lado, pero hubo muchos meses que trabajé yo sola, aislada en el área, no tenía como compañeros con quien siquiera un comentario, entonces, pues nada más llego me conecto, somos los clientes y yo, en cierta manera son como mi compañía los clientes, me gusta mucho, la conexión con las personas.*

Este testimonio evidencia cómo la organización del trabajo y el modelo de operación estructuran la forma en que se ocupan el espacio y el tiempo dentro del CAT. El diseño basado en el modelo justo a tiempo, orientado a cubrir la demanda al instante y mantener tiempos de respuesta mínimos, prioriza que las y los agentes estén conectados de forma continua, reduciendo los intervalos de interacción entre colegas. A esto se suma el esquema de trabajo por islas, donde la distribución física delimita los movimientos, los contactos y las posibilidades de socialización espontánea.

En consecuencia, la interpretación y valoración de su vivencia respecto a trabajar en estas condiciones se configuran, priorizando y dando valor a la interacción con los clientes, lo cual da sentido a la solución al cliente, dando un matiz de conexión y vínculo con los clientes y de compañía, lo cual se relaciona con el modelo centrado en el cliente, que no solo regula los procesos de servicio, sino también las condiciones de convivencia: las únicas interacciones legítimas son aquellas relacionadas directamente con los clientes, las supervisiones o la operación.

Esto genera efectos claros en la socialización laboral, pues limita el intercambio entre compañeros y refuerza una experiencia cotidiana donde la principal o única interacción significativa ocurre con los usuarios. Así, la estructura espacial y temporal del trabajo produce formas específicas de relación que impactan el sentido de compañía, aislamiento o pertenencia dentro del área.

En las entrevistas realizadas, esta forma de organización aparece asociada con una reducción de las oportunidades de interacción social. Las mamparas delimitan espacios individuales muy reducidos cuyo propósito explícito es aislar visual y acústicamente a los agentes para evitar conversaciones entre compañeros. Incluso se señala que una de las normas de operación es “no platicar con los compañeros”. De este modo, la arquitectura del espacio de trabajo funciona como un mecanismo de control que restringe la sociabilidad y refuerza la concentración en la operación. Esta disposición física se articula directamente con la lógica del modelo “justo a tiempo”. En dicho modelo, cada minuto debe destinarse a la actividad productiva y se busca eliminar tiempos muertos, improvisaciones o pausas no programadas. El trabajo por islas, al limitar el contacto entre agentes y establecer un control constante del supervisor, contribuye a mantener un flujo continuo de llamadas sin interrupciones. Así, la restricción de la socialización no es un efecto secundario, sino una pieza funcional dentro de la racionalidad del modelo *justo a tiempo*: minimizar cualquier distracción que pueda afectar el ritmo de atención.

Como la participante lo menciona en el siguiente fragmento:

> LS: *“no es un ambiente como padre, llegas ahí saludas como que a tu amiga… y pues ya, pero en general, nos ignoran, nos dedicamos a ignorarnos, mi break consiste en: son 20 minutos. En mi break, bajo enciendo un cigarro, me lo fumo en la terraza, lo apago. Me subo a seguir trabajando. No veo, mis compañeros no me ven a mí, soy un fantasma y no creo que esté mal es simplemente un estilo. Un Estilo de convivencia en el trabajo en el que yo no encajo”*

Este testimonio describe la participante describe un entorno donde prevalece la indiferencia mutua y la sensación de invisibilidad “soy un fantasma”, lo cual

expresa no solo una vivencia individual, sino una consecuencia estructural del modelo organizativo. En términos de Durand (2012), cuando el flujo productivo exige continuidad y ritmo constante, la sociabilidad se convierte en un riesgo para la eficiencia, por lo que la organización tiende a producir espacios que evitan la interacción espontánea.

El “estilo de convivencia” al que alude la participante no es un simple rasgo cultural del lugar, sino una forma de regulación social del comportamiento, que operan bajo mecanismos de organización administrativa y se utilizan sistemas informáticos para medir estos tiempos de manera rigurosa, donde la fragmentación de los tiempos *“break”* (descansos) breves, estrictamente cronometrados y regulados a través de “uso de auxiliares” son claves para justificar de manera interna el uso de los tiempos.

La segmentación de los espacios (terrazas, islas, mamparas) delimitan las posibilidades de relación con otros. Así, la vivencia de desconexión que ella experimenta no surge de una incapacidad personal para “encajar”, sino de un dispositivo organizacional que promueve sujetos funcionales, individualizados y centrados en la tarea. Esta estructura no solo afecta el vínculo entre compañeros, sino que también refuerza una identidad laboral basada en la supervisión, vigilancia, la competencia y la aceptación de la soledad como parte natural del trabajo en un sistema flexible y orientado a la productividad.

De acuerdo con Durand (2012), en los sistemas organizados bajo el modelo “justo a tiempo”, el control espacial y temporal opera simultáneamente: mientras los tiempos se estandarizan para asegurar un flujo constante, los espacios se diseñan para reducir la interacción informal y centrar la atención del trabajador en la tarea. Esto coincide con lo observado en el CAT estudiado: la distribución en islas, el aislamiento por mamparas y la prohibición de conversar entre compañeros funcionan como dispositivos que sostienen el ritmo continuo de llamadas, al mismo tiempo que limitan la construcción de vínculos dentro del espacio laboral.

Modalidad home office, ¿ventaja o desventaja?

Una de las formas en que se observa la transformación del modelo *justo a tiempo* en las relaciones sociales entre los miembros de la organización es a través del trabajo desde casa. Los trabajadores que han experimentado esta modalidad refieren una menor posibilidad de socializar con sus compañeros, al no acudir regularmente a las instalaciones. Esto da lugar a valoraciones ambivalentes: mientras algunos identifican beneficios, otros lo interpretan como un aspecto negativo. A continuación, se presentan ambos tipos de testimonios.

> *AC: "trabajo mejor desde casa, me gusta, me concentro más, no estar escuchando al compañero, pero como que ya me acostumbré a hacer mis actividades desde mi casa, que ya todo lo quiero hacer allá, sí sigo saliendo y sí socializo con los demás y todo, pero… a veces siento que ya menos, me siento aislada".*

Diversos estudios sobre teletrabajo muestran que, cuando las actividades laborales se trasladan al hogar de manera sostenida, las personas pueden acostumbrarse a realizar todo desde casa y reducir progresivamente sus espacios de socialización presencial. El *home office* combina la autosupervisión y autocontrol del tiempo con experiencias de aislamiento y debilitamiento de los vínculos cotidianos con colegas, lo cual genera la sensación de "salir menos" o "socializar menos", incluso cuando se mantienen contactos esporádicos fuera del trabajo (Hualde, 2021; Durand, 2012). Esta tensión aparece claramente en el testimonio citado, en el que la comodidad del hogar coexiste con la sensación de aislamiento.

El siguiente fragmento también muestra cómo el trabajo desde casa impacta en los vínculos sociales y en las rutinas personales:

> *LO: "yo pedí que me regresaran a trabajar presencial, porque en home office la pasé muy mal. Como trabajaba desde mi casa, ya no tenía a qué salir, dejé de bañarme, de arreglarme y no me gustó. Ya así, mínimo voy hablando en el transporte, ya veo gente, y me gusta más estar en las instalaciones viendo a todos y escuchando a otros gritar".*

A partir de estos testimonios, se observa que algunos de los efectos negativos del trabajo desde casa están relacionados con el riesgo de que se diluyan los límites entre trabajo y hogar. Esto provoca que las demandas laborales se trasladen al espacio personal y familiar, generando tensiones en la convivencia, desgaste emocional y una mayor dificultad para separar los tiempos de descanso. Además, pueden agudizarse síntomas de depresión, ansiedad o irritabilidad, especialmente cuando el trabajador realiza todas sus actividades dentro del mismo espacio físico.

La literatura coincide en que uno de los efectos más relevantes del *home office* es el desdibujamiento de los límites entre las esferas laboral y familiar, lo cual puede incrementar el estrés, saturar las responsabilidades domésticas y producir la sensación de “estar siempre trabajando” (Allen, Golden & Shockley, 2020; Kossek, 2016). Estas tensiones influyen directamente en la valoración que las personas hacen del teletrabajo. Para algunos participantes, acudir presencialmente a la empresa representaba un espacio de autonomía, desconexión emocional o descanso frente a dinámicas familiares conflictivas, lo que explica sus solicitudes de volver al trabajo presencial.

Asimismo, investigaciones recientes en América Latina señalan que el teletrabajo intensifica la carga mental y emocional, especialmente en hogares con responsabilidades de cuidado. Esto puede profundizar tensiones familiares, aumentar la sensación de aislamiento y generar síntomas de ansiedad o malestar psicológico (Moglia, 2021). Así, la modalidad *home office* no solo reorganiza los tiempos y espacios del trabajo, sino también la vida relacional, afectiva y doméstica de quienes la realizan.

Como se muestra en el siguiente fragmento de entrevista:

> *Entrevistador (a): ¿Qué implicaciones ha tenido el llevar tu trabajo a casa?*
>
> *AC: Cuando recién me mandaron a casa, pues estaba con mis papás entonces me acomodé en el cuarto que da hacia la calle, y aunque no la calle*

no es tan transitable, pues no falta que si el ruido de los perros, o que el vecino ya puso su música, o luego son bien borrachos, que si ya se paró el de la basura, o que ya se paró afuera de la casa con la campana toque y toque, o el de los tamales o cosas así era de ¡híjole!, pues me estresaban porque yo tenía que estar al pendiente del cliente y del de los tamales afuera, o el vecino con su música, una vez si salí a callarlos porque, era fin de semana y se escuchaba todo, todo lo que el vecino tenía y yo con las llamadas y el con la música y grite y grite, una vez si me dijeron de la música, y si salí y le dije: -oye estoy trabajando, ¿crees que podrías bajarle?, y pues la quitó, se enojó y la quito, pero entonces si esas cosas."

El testimonio de AC permite observar con claridad cómo la modalidad de teletrabajo transforma las fronteras entre la vida laboral y doméstica, produciendo efectos directos en la organización del espacio, la convivencia familiar y la gestión emocional. Estas experiencias coinciden con lo que diversos autores han descrito como la hibridación forzosa entre la esfera privada y la esfera productiva propia de las nuevas formas de trabajo flexible (Neffa, 2012; De la Garza, 2014).

En el fragmento, AC señala que debía "estar al pendiente del cliente y del de los tamales afuera", evidenciando la superposición simultánea de demandas laborales y ruidos domésticos. Esto refleja la dilución de fronteras entre el hogar y el trabajo, donde el hogar deja de funcionar exclusivamente como espacio de descanso familiar y se convierte en una extensión del lugar de trabajo. La actividad laboral se traslada a la esfera privada, lo cual genera tensiones, presiones y una reorganización constante del cotidiano familiar.

AC relata que se "acomodó en el cuarto que da hacia la calle", lo que evidencia la adaptación improvisada del espacio familiar para cumplir funciones laborales. Según Messenger y Gschwind (2016), el teletrabajo desplaza hacia los hogares la responsabilidad de proveer infraestructura adecuada, generando desigualdades y sobrecarga. Así, actividades típicas del hogar ruidos comunes en las colonias, vendedores ambulantes, música se convierten en interrupciones del desempeño laboral, lo que obliga a los trabajadores a gestionar condiciones que

antes eran responsabilidad de la empresa. Esta reorganización espacial ilustra la penetración del trabajo en el ámbito íntimo dónde los trabajadores asumen también costos como luz y otros servicios o costos que absorbía la empresa al trabajar desde las instalaciones.

El testimonio también muestra cómo el teletrabajo puede generar conflictos con otros miembros de la vivienda o del entorno. AC reporta que incluso tuvo que salir a pedir a sus vecinos que bajaran la música porque “estaba trabajando”. Esto coincide con lo descrito por De la Garza (2014) sobre la individualización del control: el trabajador debe gestionar, negociar o disputar las condiciones de su propio ambiente laboral, aun cuando se desarrollen en espacios originalmente ajenos a la lógica del trabajo.

El hogar, antes un refugio para la vida afectiva se convierte en un escenario donde deben gestionarse problemas que antes correspondían a la empresa (ruido, adecuación del espacio, condiciones ambientales). En este proceso, emergen tensiones en la convivencia, irritabilidad, conflictos y desgaste emocional, como AC lo expresa: “me estresaban [...] porque yo tenía que estar al pendiente del cliente.

El testimonio muestra cómo la empresa traslada al trabajador la responsabilidad de garantizar condiciones de trabajo adecuadas como regular el ruido, espacio, mobiliario, sin proveer medios adecuados o suficientes para ello. Como afirma Castel (2000), las transformaciones del trabajo flexible trasladan al individuo la gestión de riesgos y problemáticas que antes eran colectivas o responsabilidad del empleador. En este caso, AC debe “pedir silencio”, “acomodarse” y negociar con vecinos condiciones que están fuera de su control, produciendo una mayor inseguridad laboral emocional.

Desde el marco de las RS, el relato permite observar cómo AC otorga sentido a esta nueva modalidad laboral. Como señala Ramos (2011), las RS no son meras opiniones, sino formas de interpretar y reorganizar la experiencia cotidiana. AC construye el teletrabajo como un espacio tensionado, donde se mezclan el deber laboral, las molestias del entorno y el esfuerzo constante por sostener la concentración. En sus palabras, el teletrabajo aparece representado como una

experiencia que exige vigilancia (“estar al pendiente”), autocontrol, y negociación constante.

Tipificación de los clientes

Las transformaciones del mundo del trabajo flexibilización, subcontratación y expansión de empleos de servicio han impulsado formas laborales en las que la gestión del cliente se incorpora como parte del proceso productivo. De la Garza (2020), desarrolla la noción de *trabajo no clásico*, que incluye trabajos de servicios donde la interacción con el cliente forma parte del trabajo mismo; en ese marco, perfilar al usuario se convierte en una tarea técnica y estratégica del operario.

Neffa (2012), por su parte, subraya cómo las nuevas modalidades laborales y la reestructuración productiva aumentan la individualización de responsabilidades y la presión por cumplir métricas de productividad; esto coloca al trabajador en la necesidad de evaluar y priorizar llamadas según criterios prácticos (tiempo, potencial de venta, dificultad), lo que alimenta la tipificación.

De los significados encontrados entorno al trabajo en los CAT es una construcción social acerca del tipo de clientes a los que se atiende, ya que expresan que es diferente atender a clientes según su nivel socioeconómico, por su edad o sexo, lo cual da pauta a imágenes de lo social que se forman en su labor y atención telefónica, identificar este estrato social da pauta para desplegar estrategias de atención y perfilar a los clientes.

> *“GH: No es lo mismo atender a un cliente que reclama $100 pesos, que ofrecer membresías a clientes con un sueldo de $40 000 ahí los clientes son más educados y sus quejas más coherentes, se le da mayor importancia a su solicitud, en esta empresa se trata a clientes de medio pelo para abajo.”*

La frase de GH tiene sentido en el contraste que surge entre su experiencia de trabajo en los 3 CAT de servicios especializados en diferentes áreas, dónde habla del perfil de cliente que el percibe que atiende en cada uno, desde ahí la frase que menciona se contextualiza como la verbalización de una RS compartida entre

agentes: una categoría práctica (“clientes de medio pelo para abajo”) que permite decidir cómo conducir la llamada.

Dos procesos centrales en la formación de RS son el anclaje (inscribir lo nuevo en marcos conocidos) y la objetivación (convertir ideas abstractas en imágenes o “cosas” concretas). En el extracto, “clientes que reclaman $100 pesos” y “clientes con sueldo de $40,000” son anclajes numéricos y materiales que permiten clasificar rápidamente al interlocutor.

La expresión coloquial “clientes de medio pelo para abajo” funciona como un marcador social que sintetiza y clasifica a los usuarios según su valor económico, nivel educativo y “calidad” de sus demandas. Como operación cognitiva, esta frase constituye una forma de objetivación (Moscovici, 2003; Jodelet, 2011), en la medida en que condensa múltiples atributos en una imagen social aparentemente evidente que orienta la acción diaria. Para los agentes, esta categorización permite decidir rápidamente cuánto tiempo invertir en la llamada, qué tipo de información brindar y si resulta estratégico realizar esfuerzos adicionales de explicación o cierre. En términos prácticos, esta representación funciona como un esquema de decisión inmediata que guía la interacción y legitima ciertas maneras de trato, priorizando a unos clientes sobre otros.

En las entrevistas, el contenido de las llamadas aparece descrito como uno de los elementos más estresantes del trabajo, especialmente porque “se les tiene que dar a fuerza la información”, independientemente de la disposición del cliente. Cuando los usuarios muestran baja receptividad o requieren múltiples explicaciones, las llamadas se vuelven más largas y complejas, afectando directamente los indicadores de productividad. En este sentido, la clasificación de los clientes por edad, sexo o nivel socioeconómico se convierte en un recurso interpretativo que los agentes utilizan para anticipar dificultades y modelar su intervención.

Un ejemplo recurrente es la representación de los adultos mayores como usuarios “complicados”. Como señala AKL: *“los clientes de la tercera edad suelen ser los más complicados porque no entienden de lo que se está hablando y se les*

tiene que explicar más, y es más desesperante la llamada". Esta imagen no solo sintetiza una experiencia compartida, sino que opera como una guía práctica que moldea la actitud del agente antes y durante la llamada. Al considerar a los adultos mayores como usuarios lentos, desconfiados o previamente desinformados, los agentes ajustan su tono, reducen expectativas de venta o incluso aceleran el proceso para minimizar el desgaste emocional.

> *GH: Luego toca atender a clientes mayores que ya se les dio mala información y es más fácil que les engañen, es difícil atenderlos porque ya no te creen.*

En conjunto, estas representaciones permiten a los agentes simplificar la complejidad del trabajo, justificar sus emociones y organizar estrategias de atención diferenciada. Las etiquetas —ya sea "clientes de medio pelo" o "adultos mayores complicados"— funcionan como imágenes sociales que conectan significados, afectos y prácticas laborales, y que, al mismo tiempo, legitiman formas de interacción que responden más a la lógica organizacional de productividad que a la equidad en el trato.

Las habilidades que se despliegan en la atención telefónica implica reconocer rasgos en las personas para manejar la llamada, como el sexo, edad, ubicación geográfica y nivel socioeconómico, estos datos se toman desde la voz, el tono, la disposición del cliente, y actitud ya que son factores que influyen en las labores de venta y reventa de productos, perfilar al cliente implica reconocer sus gustos, y disgustos o quejas de servicios, además de identificar si ya tienen una experiencia previa con el servicio, reconocer estos elementos por los agentes telefónicos da un margen para negociar y realizar ofrecimientos y lograr sus objetivos de ventas:

> *RM: Tu labor de venta es sacar esa información, perfilar muy bien al cliente, para que la venta no se caiga Tenemos que sacar la información sobre la marcha, de manera directa o indirecta con preguntas*

Las estrategias utilizadas por los agentes al reconocer datos proporcionados por los clientes son distintas para cada caso según el perfil de cliente que se atiende, y sobre datos que tienen que corroborar, de manera que se desarrolla la capacidad de negociación, estas habilidades se potencializan sobre la percepción de los clientes vía remota y sobre las imágenes y creencias que tienen acerca de los clientes que han construido en su experiencia de trabajo.

Reconocer e identificar características de los clientes y actuar en función a esos elementos que se detectan es una de las habilidades que desarrollan en el trabajo como agente telefónico, si bien existen diferencias relacionadas a la personalidad de los agentes que se despliegan en la atención telefónica, las normas de la empresa y los lineamientos se orientan a homogeneizar la atención con discursos definidos y formatos que dan un margen de decisión sobre la llamada, lo que da un tinte de despersonalización de la llamada y “ser la cara de la empresa”.

Las imágenes construidas sobre las características sociodemográficas de los clientes a los que se atiende construyendo una imagen de la estratificación social y sobre ello se actúa y se orienta la llamada, brindando y/o omitiendo información para lograr la venta o reventa de un producto o servicio, identificar estas características y perfil de clientes da elementos a los agentes telefónicos para orientar su labor.

La tipificación o perfilación de clientes —particularmente en función de si su caso genera o no comisión— influye directamente en las prácticas cotidianas de atención dentro de la operación. Este esquema produce una selección diferenciada de casos, en la que se prioriza a los clientes potencialmente comisionables, a quienes se les dedica mayor tiempo, esfuerzo y cuidado en la interacción. En contraste, los casos que no generan incentivos económicos tienden a ser percibidos por algunos agentes como de bajo valor operativo, lo que puede traducirse en una atención más breve, menos involucrada o realizada con menor disposición emocional.

Desde la perspectiva de los trabajadores, estas interacciones llegan a representarse como una “pérdida de tiempo”, ya que no contribuyen a los

indicadores personales de desempeño ni a la remuneración variable. De este modo, el sistema de comisiones no solo orienta los objetivos de productividad, sino que también reordena simbólicamente el valor asignado a cada tipo de cliente y a cada interacción de servicio. Como lo describen la participante en la siguiente expresión:

> *LS: Yo me sacrifico mi productividad, mi orgullo y todo para qué para que el cliente esté conforme y todo para que al final me diga que quiere cancelar, entonces lo transfiero al área de cancelaciones, y pues es un bien para todos, todos salimos ganando. Yo me libero esa llamada castrosa, el cliente se lleva su buena promoción. Mi compañero del área de retención gana su Comisión y Pues creo que la empresa es la que pierde en este caso, pero pues ojo por ojo*

En este fragmento se evidencia cómo el sistema de comisiones opera no solo como un mecanismo económico, sino como un dispositivo simbólico que reconfigura el sentido del trabajo y de la ética del servicio. La narración de LS muestra una tensión constante entre el ideal institucional de satisfacción del cliente y la lógica individual de productividad y reconocimiento, donde el esfuerzo emocional invertido en la atención se vive como un sacrificio personal sin retribución.

La llamada “castrosa” deja de ser un acto de servicio para convertirse en una carga que amenaza el orgullo profesional y los indicadores de desempeño, lo que legitima prácticas estratégicas como la transferencia al área de retención o “colgar la llamada”. La expresión “ojo por ojo”, utilizada por la participante, condensa de forma elocuente la lógica de reciprocidad punitiva que emerge como respuesta al sistema de comisiones y a la desvalorización del trabajo emocional.

Esta frase no remite a una búsqueda de justicia en sentido normativo, sino a una compensación simbólica frente a una experiencia percibida como pérdida: el tiempo invertido, la productividad sacrificada y el desgaste subjetivo no reconocidos por la organización. En este marco, transferir la llamada se convierte en un acto de restitución personal que equilibra, desde la perspectiva del trabajador, un intercambio desigual. Así, el “ojo por ojo” expresa una forma de resistencia cotidiana, mediante la cual el trabajador reordena el sentido de ganancia y pérdida,

desplazando el costo hacia la empresa y legitimando prácticas que priorizan la supervivencia laboral y emocional por encima del ideal corporativo de servicio al cliente.

Estas nociones acerca de lo que se reconoce en la empresa, lo que vale la pena o no, o el reconocimiento dentro de la dinámica de la empresa, se construyen en función a los lineamientos de trabajo, la distribución de tiempos, espacios y conocimientos, como se describe y profundiza en el siguiente apartado, donde se exploran aquellos contenidos, acerca de las dinámicas de trabajo, bajo presión y flujo tenso.

Tensión entre exigencia de la empresa y estrategias de afrontamiento.

La reorganización del trabajo mediante la modificación del modelo de trabajo cambia los contenidos del trabajo, los ritmos del trabajo, las condiciones laborales y la relación de los trabajadores con su objeto de trabajo, afectando la percepción de tienen de la empresa y de las exigencias y normas en el proceso de trabajo, naturalizando las exigencias y orientando sus procesos subjetivos hacia el alcance de las metas de la organización (Durand, 2012).

El “flujo tenso” que se objetiva en el modelo de trabajo en los CAT, los esquemas de trabajo por metas hacen que los agentes trabajen “bajo presión” de cumplir con su meta, pues se les remunera sobre indicadores de productividad, y se les paga por comisión según el alcance de cierto número de ventas, individualizando la remuneración a su esfuerzo o desempeño. Los agentes telefónicos tienen objetivos a cumplir que los fija la producción y altos mandos de la empresa, a su vez los mandos medios de supervisión comisionan según la productividad de su grupo de agentes telefónicos a cargo, en una cadena de producción que se va tensando según las demandas de la empresa.

Frente a las exigencias del trabajo por métricas, las jornadas intensivas, la vigilancia constante y los monitoreos de calidad, en las narraciones se identifican elementos que evidencian la construcción de estrategias individuales y colectivas para interpretar estas condiciones. Dichas estrategias permiten a las y los trabajadores dotar de sentido a su experiencia laboral y resignificar situaciones de

presión y control. A partir de ello, se despliegan actitudes, conductas y acuerdos implícitos entre los miembros de la organización, que facilitan la adaptación, la negociación y el afrontamiento cotidiano de las demandas institucionales. Como ejemplo a esto, se muestra el siguiente dibujo que ilustra la manera en la que uno de los participantes se representa a sí mismo en función a su trabajo.

Figura 4. Dibujo de ti mismo en tu trabajo. "Ser un lobo"

Realiza un dibujo de ti mismo o un símbolo que te represente.

Realiza una breve descripción de tu dibujo:

Un lobo, me representa por ser un animal que siempre dará todo por proteger a su manada, temerario, y siempre valiente cuando es necesario.

Nota: Dibujo realizado por participante GH durante entrevista, ilustra como se representa en su trabajo.

La figura 4, muestra como uno de los supervisores elige la figura del lobo como autorrepresentación: un animal que protege a su manada, valiente y dispuesto a dar todo por el grupo. Esta metáfora constituye un proceso de objetivación, en tanto traduce en una imagen concreta y emocional de su lugar dentro de la organización. El lobo no es únicamente una descripción identitaria; se puede interpretar desde su articulación con el discurso organizacional como una forma simbólica que materializa expectativas institucionales sobre liderazgo, fortaleza y responsabilidad colectiva.

Mediante el mecanismo de anclaje, esta representación se vincula con el discurso organizacional que promueve valores como lealtad, compromiso y cumplimiento de metas. En un entorno atravesado por métricas estrictas, monitoreo constante y evaluación permanente del desempeño, el supervisor ocupa una posición estratégica dentro de la jerarquía funcional: es simultáneamente agente de control hacia abajo y sujeto de presión hacia arriba. La metáfora del lobo permite resignificar esta doble exigencia como una misión protectora, desplazando la lógica de vigilancia y rendimiento hacia una narrativa de cuidado y pertenencia.

Sin embargo, desde una lectura crítica de las dinámicas de tensión entre las jerarquías entre agentes, supervisores y gerentes, esta representación también puede operar como un mecanismo de legitimación del control. La protección de la “manada” puede implicar la normalización de prácticas de supervisión intensiva, presión por resultados y regulación emocional del equipo, bajo la premisa de que todo sacrificio responde al bien colectivo. En este sentido, la metáfora contribuye a internalizar las exigencias estructurales del modelo flexible, transformando la sobrecarga y la vigilancia en expresiones de liderazgo responsable.

Así, la representación social del lobo no solo configura identidad, sino que participa en la producción de subjetividades alineadas con la racionalidad organizacional contemporánea. La lealtad deja de ser únicamente un valor ético y se convierte en un dispositivo que articula compromiso afectivo con rendimiento productivo, favoreciendo la adhesión voluntaria a un sistema de evaluación permanente.

Como se muestra en otros fragmentos de las entrevistas a mandos medios de supervisión, se hace referencia a que el alcance de metas depende de su equipo de trabajo y provoca frustración el no alcanzar estos objetivos, pues impacta directamente en la nómina y sueldo a cobrar.

> GH: *Yo dependo al 100% de mi equipo para comisionar, es frustrante no lograr tu objetivo, y si no te apoyan es difícil. Yo tengo una meta y si el último día del mes se cae una venta, un número no te permitía llegar. Mi trabajo es hacer que todos comisionen".*

La presión de altos mandos como la gerencia sobre los supervisores por alcanzar las metas provoca que a su vez los supervisores empleen estrategias para asegurar que su grupo logre los objetivos planteados y que se les exige para comprobar su rendimiento, generando procesos de trabajo más tensos para los agentes telefónicos:

Como lo verbaliza LS:

"No me lo tomo personal, Porque estoy consciente que, así como a mí me pendejean, al supervisor se lo pendejea el coordinador, y sus compañeros y los clientes. Es un pendejearse a todo el mundo, es muy diferente a que trabajas haciendo un producto, donde tu trabajo habla por ti y es concreto."

La reorganización del trabajo mediante la modificación del modelo laboral cambia los contenidos de la actividad, los ritmos y tiempos de ejecución, las condiciones de empleo y la relación de los trabajadores con su objeto de trabajo. Estos cambios inciden directamente en la forma en que los empleados perciben la empresa, las exigencias normativas y las expectativas de desempeño, naturalizando la presión y orientando sus procesos subjetivos hacia el cumplimiento de metas organizacionales (Durand, 2007; 2012).

En términos del autor, las nuevas formas de organización propias del capitalismo flexible operan mediante un "flujo tenso", entendido como un sistema de producción donde los márgenes de tolerancia son mínimos, el tiempo se comprime

y la vigilancia del rendimiento se intensifica para asegurar la continuidad del proceso productivo.

En los CAT este flujo tenso se objetiva en la gestión por metas, en la necesidad permanente de acelerar el ritmo de las llamadas y en la remuneración basada en indicadores de productividad. Los agentes trabajan “bajo presión”, porque su salario depende del cumplimiento de cuotas de ventas y de parámetros cuantitativos que se monitorean bajo la lógica piramidal, se reproduce de manera vertical: los altos mandos establecen metas globales, los supervisores comisionan según el desempeño de su equipo y los agentes dependen de ese cumplimiento para acceder a incentivos.

Esta presión descendente es coherente con lo que Durand describe como “la intensificación del trabajo a través del control numérico y la precarización subjetiva” (2012), donde cada eslabón de la cadena productiva se responsabiliza individualmente por resultados que son estructurales y no únicamente personales. Por ello, los supervisores recurren a estrategias para asegurar el cumplimiento de metas, lo que incrementa la tensión sobre los agentes telefónicos.

> *LS: “No me lo tomo personal, porque estoy consciente que, así como a mí me pendejean, al supervisor se lo pendejea el coordinador… Es un pendejearse a todo el mundo.”*

Esta expresión no solo evidencia la presión cotidiana, sino que refleja cómo el flujo tenso estructura las relaciones laborales, los vínculos jerárquicos y las dinámicas emocionales del trabajo en los CAT. La narrativa de LS también refleja con claridad la dinámica descrita por Durand (2012) como flujo tenso, donde la presión desciende en forma escalonada a través de la estructura organizacional.

En este sistema, cada nivel es presionado por el inmediatamente superior para garantizar el cumplimiento de metas, generándose un efecto dominó que intensifica la carga emocional y operativa. LS no interpreta el trato como un problema personal, sino como parte de un circuito sistémico en el que el supervisor también es presionado por el coordinador. Esto evidencia cómo los trabajadores

perciben el funcionamiento de la cadena productiva y cómo la presión se naturaliza como un componente estructural del proceso.

Asimismo, este fragmento ilustra una característica central de las jerarquías planas en los CAT: aunque formalmente hay pocos niveles jerárquicos, el control se vuelve más directo, intenso y personalizado (Hualde, 2016; De la Garza, 2018). La cercanía entre niveles jerárquicos facilita la transmisión inmediata de órdenes, correcciones y sanciones informales, lo que explica la percepción de LS de que “a todos les toca”.

En una estructura plana, el supervisor es simultáneamente un trabajador sometido y un agente de control, reforzando la presión sobre quienes están bajo su cargo. La representación de que la presión “sube y baja” también expresa la comprensión de este modelo organizacional por parte de los agentes.

En suma, el fragmento revela cómo las RS son herramientas fundamentales para que los trabajadores expliquen, organicen y soporten la intensidad del trabajo bajo un modelo de flujo tenso. La expresión de LS no solo enuncia una vivencia personal, sino que refleja una representación colectiva que legitima la presión, normaliza el maltrato jerárquico y da coherencia subjetiva a una organización donde la flexibilidad y las jerarquías planas generan entornos de alta exigencia y bajo margen de control.

Los CAT operan bajo estructuras conocidas como jerarquías planas, donde aparentemente existen pocos niveles intermedios entre los agentes, supervisores y mandos altos. Sin embargo, como argumenta Hualde (2016), estas formas organizacionales no disminuyen el control: por el contrario, lo redistribuyen y lo hacen más inmediato.

En lugar de múltiples niveles formales, se produce una cadena corta pero altamente presionada, donde el supervisor se convierte en el punto focal del control organizacional. Esto coincide con la dinámica descrita por Durand (2012) del flujo tenso, donde la velocidad y la presión se transmiten en cascada, concentrando la exigencia en quienes ejecutan el trabajo directo. Los testimonios de los supervisores

muestran cómo esta jerarquía aparentemente “plana” se traduce en una presión vertical intensa: los altos mandos exigen resultados a los supervisores, quienes a su vez deben desplegar estrategias para que sus agentes cumplan metas, reforzando un ciclo continuo de tensión.

Otra de las visiones e interpretaciones acerca de la estructura de la empresa que se identifica en las narraciones de los participantes es la descripción o percepción de áreas de la empresa que la describen como líneas de operación o líneas de guerra, es decir se encontraron matices, contrastes y diferencias entre los participantes que describen su función en diferentes áreas que utilizan un lenguaje propio del lenguaje de guerra.

> *LS: “Soy como el primer frente, atención a clientes, primer frente de atención a clientes de llamadas en el Call center”.*

La descripción de la empresa a partir de “líneas de operación” y “líneas de guerra” revela una forma particular de comprender la organización del trabajo, donde las áreas dejan de concebirse como espacios de colaboración y pasan a representarse como frentes de combate. Al autodefinirse como “el primer frente” de atención a clientes, LS sitúa su función en una posición de exposición constante, en la que el contacto inicial con el cliente implica recibir directamente la queja, el enojo y la frustración.

Esta metáfora bélica no es casual, sino que expresa la vivencia de un entorno laboral marcado por la presión, la urgencia y la necesidad de contención emocional, sin que ello se traduzca en reconocimiento institucional. Así, el CAT se configura simbólicamente como un campo de batalla donde los trabajadores del “frente” asumen el mayor desgaste, mientras que otras áreas operan como retaguardias estratégicas, reforzando una percepción jerárquica y fragmentada de la empresa, así como una normalización del desgaste emocional como parte inherente del rol.

Desde la teoría de las RS, esta metáfora del “primer frente” puede comprenderse como parte del campo de representación que los trabajadores construyen colectivamente para dotar de sentido a su experiencia laboral

(Moscovici). Siguiendo a Jodelet, dichas representaciones no son meras opiniones individuales, sino formas de conocimiento socialmente elaboradas que orientan prácticas, emociones y posicionamientos dentro de la organización.

En este caso, la empresa es objetivada como un escenario de guerra, donde las áreas se distribuyen simbólicamente en frentes, retaguardias y zonas de desgaste, y el CAT ocupa el lugar de mayor exposición y riesgo emocional. Como señala Ramos (2012), este campo de representación articula elementos cognitivos, afectivos y normativos que permiten a los sujetos interpretar su rol, justificar estrategias defensivas y resignificar el sufrimiento cotidiano como parte inherente del trabajo. Así, la noción de “primer frente” no solo describe una función operativa, sino que organiza una visión compartida del trabajo como confrontación constante, legitimando prácticas de autoprotección y delimitando el valor simbólico de cada área dentro de la estructura organizacional.

“

Voz femenina como estrategia de ventas en Atención Telefónica

En los CAT, la voz constituye el principal instrumento de trabajo. Diversas investigaciones han documentado que las empresas suelen preferir voces femeninas para actividades de servicio al cliente, ventas y soporte, debido a estereotipos de género que asocian a las mujeres con cualidades como amabilidad, paciencia, calidez y disposición afectiva (Cameron, 2000; De la O, 2006). Estos estereotipos no solo influyen en los procesos de selección, sino que estructuran la segmentación ocupacional dentro del propio CAT.

En el caso de esta empresa, el análisis de las entrevistas muestra un funcionamiento particularmente significativo en el área de ventas y telemarketing. A diferencia de otras áreas mixtas o con mayor rotación, esta se compone exclusivamente de mujeres, muchas de las cuales cuentan con más de cinco años de antigüedad. Además, es una de las áreas mejor remuneradas, debido al sistema de comisiones y al volumen de ventas que generan, lo que la convierte en un espacio altamente cotizado dentro de la organización.

> RB: *“Yo me quería cambiar a ventas porque ahí pagan mejor, pero está difícil entrar. Son las consentidas de la empresa, la mayoría ya son señoras que no sueltan su lugar. Solo te dicen que si le echas ganas y se abre una vacante te avisan, pero no es así”*.

El testimonio revela no solo la percepción de privilegio asociado a esta área, sino también la existencia de barreras informales de acceso vinculadas a una estructura ocupacional ya establecida y difícil de modificar.

En esta área, los estereotipos de género no operan únicamente como representaciones simbólicas, sino como una estrategia empresarial integrada a la lógica productiva. La voz femenina es instrumentalizada como recurso de venta, bajo la premisa de que genera mayor confianza y cercanía con los clientes. De este modo, se asigna a las trabajadoras la labor de realizar altas de servicio, tareas de persuasión y cierre de paquetes comerciales, actividades que implican un componente de trabajo emocional significativo, pero que también producen

beneficios económicos para la empresa mediante la captación y retención de clientes.

Así, el área de ventas se convierte en un ejemplo claro de cómo la feminización del trabajo en los CAT se articula con la lógica empresarial: el estereotipo de la "voz femenina agradable" no solo regula quién ocupa estos puestos, sino que se incorpora como un mecanismo de optimización comercial. La empresa capitaliza estas RS para organizar el trabajo, definir perfiles y sostener un modelo productivo que privilegia la interacción afectiva como herramienta de mercado.

La propuesta de Cameron (2000) sobre la "feminización de la voz" en los servicios telefónicos coincide con las observaciones de María Eugenia de la O (2006) respecto a la configuración histórica de los sectores feminizados de trabajo. Mientras Cameron demuestra cómo las empresas atribuyen a la voz femenina cualidades como calidez, docilidad o disponibilidad emocional para sostener interacciones comerciales más "amables", De la O explica que esta valoración se inscribe en un proceso más amplio de segmentación ocupacional donde a las mujeres se les asignan labores de cuidado, servicio y contención emocional.

Así, la preferencia corporativa por voces femeninas en los CAT no es un hecho aislado, sino parte de una lógica estructural que naturaliza la idea de que las mujeres poseen "habilidades innatas" para la comunicación afectiva, justificando su concentración en puestos de atención al cliente, ventas y telemercadeo. Desde ambas perspectivas, la voz femenina se convierte en un recurso laboral regulado y explotado dentro de un sector profundamente feminizado, reforzando estereotipos de género y dinámicas de precarización asociadas al trabajo emocional.

> *RQ: yo, por ejemplo, sean hombres o sean mujeres, les trato de hablar bonito, pero diciéndole las cosas bien, por así decirlo, no coquetearle o cosas así, si no para ir diciendo lo que es para que me hagan caso, y acepten las cosas, pero te digo que hay otras que de plano si utilizan el hablarles bonito, coquetearles y eso sí. Yo creo que es pura una estrategia para que ofrezcan de manera a los clientes y ya se queden, … pura estrategia de marketing…*

Este testimonio permite observar cómo las RS operan dinámicamente en el trabajo cotidiano del CAT, orientando la acción y configurando significados compartidos sobre la interacción con los clientes. Desde el enfoque procesual, las RS no son estructuras fijas, sino producciones simbólicas que se generan y transforman en la práctica diaria, en diálogo con las exigencias organizacionales y los marcos culturales disponibles (Moscovici, 2001; Jodelet, 2015).

En este caso, la trabajadora describe el uso de la voz como un recurso táctico y afectivo fundamental: “hablar bonito”, modular el tono o incluso “coquetear” se presentan como estrategias que algunas agentes emplean para persuadir, retener o lograr aceptación del cliente. Este tipo de prácticas no se comprende únicamente como habilidades individuales, sino como expresiones concretas de representaciones socialmente compartidas sobre el trabajo femenino en servicios.

Desde la operación de anclaje, RQ interpreta estas prácticas a partir de categorías culturales ampliamente difundidas que asocian a las mujeres con suavidad, amabilidad o capacidad afectiva, integrando las demandas comerciales del CAT dentro de marcos de género ya existentes (Ramos, 2011; Jodelet, 2015). Estas categorías, aunque no formuladas explícitamente por la empresa, se encuentran disponibles en el imaginario social y permiten a las trabajadoras dotar de sentido su actividad cotidiana, articulando un discurso colectivo “otras lo hacen así” que evidencia la circulación consensuada de estas representaciones en el espacio laboral.

A su vez, estas representaciones se consolidan mediante procesos de objetivación, en los cuales ideas abstractas sobre la “voz femenina agradable” se transforman en prácticas concretas y observables, como el uso de un tono más cálido, la suavización del mensaje o el coqueteo estratégico. En esta transformación, la representación se vuelve un recurso operativo de trabajo y se naturaliza como parte del repertorio cotidiano, incluso cuando la institución no lo prescribe de forma explícita (Abric, 2001).

La participante lo reconoce cuando sostiene que estas prácticas funcionan como “pura estrategia de marketing”, lo que muestra cómo las RS pueden integrarse

directamente a la lógica productiva del CAT, convirtiéndose en herramientas instrumentalizadas por la empresa para sostener la eficiencia comercial.

El testimonio también evidencia que las RS no solo se reproducen, sino que se negocian y se resignifican en la experiencia subjetiva. RQ se posiciona críticamente frente al uso del coqueteo, diferenciando su propia identidad profesional de prácticas que, aunque percibidas como efectivas, no se alinean con su estilo de interacción: “yo no coqueteo”.

Esta tensión muestra que las trabajadoras no interiorizan de manera pasiva las representaciones dominantes, sino que las reinterpretan y ajustan según su experiencia, ética personal y contexto laboral (Jodelet, 2015; Moscovici, 2003). Este posicionamiento evidencia el carácter dinámico del enfoque procesual, donde las representaciones se construyen en la relación entre prescripciones organizacionales, expectativas sociales y prácticas situadas.

Finalmente, las RS operan como marcos organizadores de la acción dentro de un entorno caracterizado por la presión comercial y el flujo tenso propio del trabajo en CAT. En este contexto, las trabajadoras recurren a estrategias afectivas no solo como un estilo personal de comunicación, sino como mecanismos que inciden directamente en la productividad, las comisiones y la valoración organizacional de su desempeño. De esta manera, prácticas como “hablar bonito” se vuelven normas informales que regulan la interacción con los clientes y orientan las decisiones laborales, confirmando la función pragmática de las representaciones sociales en espacios de trabajo altamente feminizados y emocionalmente demandantes (De la O, 2006; Cameron, 2000).

Así, el fragmento de SN revela cómo las RS del trabajo emocional se articulan con una lógica empresarial que capitaliza los estereotipos de género para sostener la productividad, al tiempo que las trabajadoras negocian cotidianamente estas exigencias para construir identidades profesionales situadas.

El plus de trabajar en CAT

Las imágenes que las y los trabajadores construyen acerca de la empresa no surgen únicamente de sus condiciones formales de empleo, sino también de las experiencias cotidianas, percepciones simbólicas y evaluaciones afectivas que configuran su vida laboral. Desde el enfoque de las RS, estas imágenes funcionan como dispositivos que permiten interpretar la organización, dotando de sentido tanto a sus carencias como a los elementos que se perciben como compensatorios o positivos (Jodelet, 2020).

En contextos de flexibilidad laboral y precarización, estas representaciones se vuelven especialmente relevantes, pues median la manera en que las y los trabajadores negocian subjetivamente la relación entre esfuerzos, recompensas y reconocimiento simbólico (Moscovici, 2003). Así, los relatos empleados no solo describen condiciones laborales, sino que configuran una imagen colectiva de la empresa que orienta expectativas, pertenencia y formas de valorar lo que se recibe de la organización. A partir de ello, el siguiente fragmento muestra cómo ciertos gestos organizacionales adquieren un peso simbólico que influye en la construcción de estas imágenes.

> *GH: "…cuando empezamos a ver que metieron las máquinas para construir las canchas, muchos sentimos muy chingón, porque ¿Quién te hace una cancha?, es una cancha bien no es una cancha de tierra cualquiera, organizaban buenos torneos. Muchos nos quejamos alguna vez, pero la neta si la comparas con otros, siempre tenía un plus, buscan compensar esa parte, lo económico no, el sueldo muy bajo, pero pues te daban algo más"*

El fragmento expresa cómo las y los trabajadores construyen imágenes positivas de la empresa a partir de acciones simbólicas que compensan parcialmente las carencias estructurales, especialmente el bajo salario. Desde la perspectiva de las RS, estas imágenes funcionan como marcos interpretativos que permiten dotar de sentido la experiencia laboral, articulando elementos afectivos, simbólicos y prácticos en relación con la organización (Moscovici, 2003). Cuando el entrevistado afirma que "muchos sentimos muy chingón porque ¿quién te hace una

cancha?", se evidencia un proceso de anclaje, mediante el cual se interpreta un beneficio material discreto como un signo de reconocimiento por parte de la empresa. La cancha no es solo infraestructura; se convierte en un símbolo que representa cuidado, pertenencia y estatus dentro del entorno laboral.

Este proceso se articula con mecanismos de objetivación, al transformarse la idea de "una buena empresa" en imágenes concretas: la cancha bien construida, los torneos organizados, el supuesto "plus" respecto a otras compañías. Estas imágenes condensan elementos complejos como condiciones laborales, trato organizacional o clima laboral, en objetos tangibles que actúan como evidencia de que la empresa "sí ofrece algo" a pesar de los bajos salarios

La frase "lo económico no, el sueldo muy bajo, pero te daban algo más" muestra un proceso de justificación simbólica (Ramos, 2011), donde las trabajadoras y trabajadores producen narrativas que compensan, reinterpretan o suavizan tensiones estructurales. En contextos de flexibilidad laboral y precarización, las empresas suelen recurrir a estrategias simbólicas —actividades recreativas, infraestructura deportiva, dinámicas de integración— que refuerzan la identificación organizacional, aun cuando las condiciones materiales son insuficientes. Estas estrategias, al ser internalizadas por los trabajadores, se convierten en parte de una representación social que legitima parcialmente la desigualdad salarial y el desbalance entre esfuerzo y recompensa.

El reconocimiento de un "plus" respecto a otras empresas muestra cómo las RA también cumplen una función comparativa e identitaria, permitiendo a los trabajadores ubicar a su empresa en un mapa simbólico donde se distinguen "buenas" y "malas" organizaciones. Esta comparación no se basa en indicadores económicos, sino en elementos afectivos y simbólicos que dan cohesión al grupo. Así, la construcción de canchas o torneos opera como un mecanismo por el cual la empresa se convierte en un referente identitario positivo, aun cuando la estructura laboral no necesariamente mejora.

En suma, este fragmento evidencia cómo las RS permiten que los trabajadores articulen tensiones entre precariedad salarial y beneficios simbólicos,

generando una imagen de la empresa como un espacio que “compensa” o “se preocupa”, imagen que no surge de las condiciones materiales, sino de elementos simbólicos que adquieren fuerza dentro de la vida organizacional. Esta lógica refuerza la permanencia laboral, mitiga la percepción de explotación y sostiene un clima de legitimidad interna, aun en contextos de flexibilidad y bajos salarios.

También se identificaron narrativas que refieren a una percepción de la empresa como *“en picada”, “un barco que se está hundiendo” o “una empresa en riesgo de quebrar*”. Estas metáforas no solo describen una situación organizacional, sino que expresan RS de incertidumbre, en las que la empresa es imaginada como un espacio inestable y amenazante. Desde el enfoque procesual, este tipo de imágenes condensan experiencias de deterioro laboral, cambios estructurales y pérdida de confianza, funcionando como dispositivos interpretativos que permiten nombrar y hacer comprensible el malestar colectivo (Jodelet, 2020).

Las implicaciones subjetivas de estas representaciones son profundas: generan sentimientos de vulnerabilidad, reducen la percepción de futuro dentro de la organización, y pueden desencadenar estrategias defensivas como el desapego emocional o la disminución del compromiso laboral. A nivel identitario, imaginar a la empresa como un “barco que se hunde” implica proyectar sobre sí mismos la posibilidad de quedar a la deriva, lo que activa temores vinculados al desempleo, la precariedad y la pérdida de estabilidad. Como se muestra en la siguiente idea:

> OS*: “yo pienso ‘le voy a sacar provecho antes de que se vaya a la quiebra’, ‘si ahora me está yendo bien, voy a seguir’*, ‘no me enfoco en esa parte para que no me afecte’”.

Estas afirmaciones muestran cómo las representaciones de la empresa como un espacio en decadencia no paralizan a las y los trabajadores, sino que configuran estrategias subjetivas de adaptación orientadas a protegerse emocionalmente del deterioro percibido. Desde el enfoque procesual de las RS, estas estrategias pueden entenderse como formas de regulación simbólica que permiten gestionar la incertidumbre mediante prácticas que buscan mantener la estabilidad psicológica y operativa en un entorno frágil (Jodelet, 2015; Ramos, 2018).

La idea de “sacar provecho” antes de una posible quiebra refleja una racionalidad pragmática que se ancla en la precariedad estructural, mientras que “no enfocarse para no afectarse” funciona como un mecanismo de distanciamiento afectivo que evita la sobrecarga emocional. En conjunto, estas prácticas evidencian cómo las representaciones de crisis organizacional moldean la acción cotidiana, modulando el compromiso, las expectativas de futuro y las estrategias de permanencia en un contexto laboral flexible y amenazante.

Ser despedido por la empresa

La expresión de “levantarse de su silla” se puede referir al crecer de agente puestos de supervisor, o también se observó que se tiene un significado referente a los procesos de despido. En los que se pide a los agentes “que se levanten de su silla para pasar a Recursos Humanos”, lo cual es percibido por los compañeros de trabajo como un momento clave en la baja de personal.

RQ*: “… Me ha tocado ver como levantan a compañeros de su silla durante la operación, y me pone nerviosa, pensar que me pueden llamar a mí, porque ya no los dejan regresar por sus cosas, sólo mandan a alguien más a recoger sus cosas y pues sabemos que ya le dieron de baja…”*

Los despidos masivos provocan incertidumbre a los trabajadores que observan la manera en la que se les da de baja, pues no resulta claro los motivos por los cuales se les da de baja y suele ser un momento que genera angustia al considerarse como un momento amenazante. Dado que las modalidades de empleo son cambiantes también las formas el despido ya que algunos de los entrevistados ahora mencionan que otra manera en la que se les da de baja a quienes se encuentran trabajando desde sus hogares es pedirles que asistan a las instalaciones para “actualizar los equipos”

AM: “… *Ahora ya tenemos un chiste entre los compañeros, cuando hacemos algo mal, o nos llama la supervisora a las instalaciones, es para actualizar los equipos, porque algunos compañeros les piden que los lleven y es para correrlos”*

Los despidos se suelen realizar de manera discreta y sin previo aviso a los agentes telefónicos, se les pide “levantarse de su silla”, o para llevar “sus equipos a actualización” se encontró que estas expresiones aluden a la percepción que tienen de la flexibilización de las condiciones de despido, en donde el grupo construye significados a estas expresiones relacionados a la baja de la empresa sin previo aviso y con sentimientos asociados de confusión o engaño, pues no se les informa y no se les deja regresar.

La expresión “levantarse de su silla” aparece en el discurso de las y los trabajadores como una frase polisémica: puede significar ascender a puestos como supervisor, pero también alude a una de las formas más reconocidas y temidas de despido dentro del CAT. En este contexto, “levantarse” deja de ser un movimiento físico para convertirse en un marcador simbólico, un acto que interrumpe la rutina laboral y señala el tránsito hacia la desvinculación.

“Me ha tocado ver cómo levantan a compañeros de su silla durante la operación, y me pone nerviosa, pensar que me pueden llamar a mí, porque ya no los dejan regresar por sus cosas, sólo mandan a alguien más a recoger sus cosas y pues sabemos que ya le dieron de baja…”. Este testimonio muestra cómo el acto de levantarse se transforma en una señal socialmente compartida que anuncia el despido. Desde el enfoque procesual de las RS, estas prácticas generan imágenes y códigos compartidos que permiten al grupo interpretar lo que ocurre, incluso cuando la empresa mantiene un discurso ambiguo o no brinda explicaciones claras (Moscovici, 2003).

Los despidos masivos o sorpresivos producen un clima de incertidumbre que se amplifica precisamente porque los criterios de baja no son transparentes. La forma en que se ejecutan sin aviso previo, sin permitir que la persona recoja sus pertenencias y con intermediación de terceros construye una representación del despido como un evento abrupto, inevitable y emocionalmente amenazante. En un contexto de flexibilización laboral, la forma del despido también se flexibiliza: se vuelve más rápida, discreta y despersonalizada, dejando a los trabajadores con la sensación de vulnerabilidad permanente.

Esta dinámica se complejiza entre quienes realizan trabajo desde casa.

> AC: *"Ahora ya tenemos un chiste entre los compañeros, cuando hacemos algo mal, o nos llama la supervisora a las instalaciones, es para actualizar los equipos, porque algunos compañeros les piden que los lleven y es para correrlos".*

La frase "actualizar los equipos" funciona como un nuevo eufemismo para el despido, mostrando cómo el lenguaje compartido se adapta a las transformaciones estructuradas por el modelo híbrido o remoto. Aquí se observa un proceso de objetivación: una práctica organizacional ambigua (llevar el equipo) se transforma en un signo concreto y socialmente reconocido como indicador de baja.

En ambos casos, las expresiones "levantarse de su silla" o "actualizar los equipos" condensan significados colectivos sobre la fragilidad de la permanencia en la empresa. Funcionan como dispositivos simbólicos que permiten anticipar un evento crítico, pero también como recordatorios cotidianos de la precariedad. De este modo, las RS del despido operan como herramientas cognitivas y afectivas que articulan la experiencia de incertidumbre, ordenan las emociones asociadas al miedo y regulan las expectativas de continuidad en un entorno laboral donde la flexibilidad se vive como inseguridad estructural.

Tener más conocimientos es crecer dentro de la empresa

Uno de los constructos centrales para comprender las dinámicas internas de la empresa es la manera en que los saberes, habilidades y conocimientos se distribuyen entre las y los trabajadores. Dentro del CAT, estos saberes operan como una moneda de cambio simbólica, cuyo acceso no es igual para todas las personas, sino que depende del desempeño, la productividad y la posición que cada agente ocupa en el entramado organizacional.

El acceso a capacitaciones, cursos, actualizaciones, o incluso la posibilidad de aspirar a puestos como *Team leader*, se presenta como un privilegio reservado para quienes cumplen con ciertos indicadores de calidad. En consecuencia, el conocimiento se convierte en un recurso estratégico que permite posicionarse,

distinguirse y competir, generando diferencias incluso entre compañeros que realizan la misma función operativa. Esto produce tensiones, rivalidades y conflictos que emergen precisamente porque el saber, o la restricción del saber, funciona como mecanismo de inclusión y exclusión.

Desde el enfoque procesual de las RS, este fenómeno puede entenderse como parte de un campo de representación (Moscovici, 2003), donde el grupo delimita quién “merece” acceder al conocimiento y quién queda fuera. La empresa contribuye a esta delimitación al articular criterios basados en métricas de calidad y productividad, de modo que los trabajadores con menor desempeño quedan simbólicamente ubicados en una zona de menor valor y, por tanto, con menos acceso a formación o movilidad.

En esta lógica, los saberes se convierten en capital simbólico, pero también en un instrumento de control organizacional. Tener acceso a capacitación implica no solo adquirir herramientas técnicas, sino disfrutar beneficios prácticos como tiempo fuera de llamada, reconocimiento interno y posibilidad de crecimiento. Por ello, las capacitaciones no son percibidas únicamente como procesos formativos, sino como marcas de estatus, signos que diferencian al trabajador “competente” del que no lo es.

A través de este mecanismo, la empresa reproduce una estructura de diferenciación que mantiene a los trabajadores en competencia constante, reforzando jerarquías internas incluso en contextos organizacionales donde formalmente se habla de "jerarquías planas”. Así, la distribución desigual de saberes no solo refleja la organización del trabajo, sino que constituye una representación social que define quién tiene valor dentro del sistema y quién queda en la periferia del reconocimiento institucional.

Desde esta noción del desarrollo de competencias dentro de la empresa, los saberes y aprendizajes que se construyen son en torno a las funciones realizadas y al trabajo cotidiano en la atención telefónica. El despliegue de estas habilidades a disposición de los intereses y demandas de la empresa influye en la posibilidad de crecimiento dentro de la organización jerárquica.

Dependiendo de la disponibilidad para realizar funciones adicionales se consideran como un esfuerzo adicional para crecer de puesto, lo cual influye en la manera en la que se percibe la flexibilización de las condiciones de trabajo, pues en los entrevistados mencionan que nos siempre son claros los procesos de crecimiento, provocando sentimientos y percepción de situaciones injustas dónde, se actúa por favoritismos y no por las habilidades o cualidades en el puesto en el cumplimiento de ciertas funciones.

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue conocer las representaciones sociales sobre el trabajo que construyen las y los trabajadores de un Centro de Atención Telefónica (CAT), así como sus experiencias y vivencias ante las condiciones de flexibilidad laboral.

Los hallazgos permiten afirmar que las representaciones sociales funcionan como marcos interpretativos que organizan la experiencia laboral, orientan las prácticas cotidianas y dotan de significado a las condiciones de trabajo altamente demandantes que caracterizan a este sector. A través de los relatos, se evidencian imágenes, saberes prácticos y narrativas compartidas que permiten a las y los agentes hacer comprensible su labor en un contexto marcado por metas, presión constante y precarización.

En relación con el primer objetivo específico, describir los procesos de subjetivación en la construcción de sentido y significado acerca del trabajo, los resultados muestran que las y los trabajadores configuran su experiencia a partir de una tensión permanente entre lo que la empresa exige y los recursos personales y colectivos disponibles para afrontar esas demandas. Estos procesos de subjetivación incluyen estrategias afectivas, racionalizaciones y marcos de interpretación que les permiten mantener continuidad identitaria en un entorno laboral incierto.

Respecto al segundo objetivo, caracterizar las condiciones laborales y las dinámicas de interacción social, se identificaron formas contemporáneas de organización laboral basadas en esquemas de flexibilidad, indicadores de productividad, jerarquías planas y control intensificado del desempeño. Las dinámicas entre agentes, supervisores y mandos medios se articulan en torno a un “flujo tenso”, en términos de Durand (2012), que genera mayor presión a medida que las metas se trasladan verticalmente dentro de la estructura organizacional. Estos procesos también producen rivalidades, segmentación interna, competencia entre pares y mecanismos informales de diferenciación basados en el acceso a información, capacitación y privilegios laborales.

En cuanto al tercer objetivo, describir la experiencia subjetiva ante la flexibilidad laboral, la investigación muestra que la flexibilidad es vivida de manera ambivalente. Por un lado, se percibe como una oportunidad que “se ajusta” a la vida personal mediante horarios variables o la modalidad de trabajo en casa. Pero, por otro, constituye una fuente recurrente de incertidumbre, desgaste emocional y falta de control sobre la estabilidad laboral. La flexibilidad aparece como una forma de precarización que normaliza la inseguridad y responsabiliza al trabajador por su rendimiento, reforzando sentimientos de vulnerabilidad, ansiedad y autoexigencia.

No obstante, en este escenario los trabajadores tienden a valorar la sensación de estabilidad que ofrece un esquema laboral administrativo de carácter mixto, en comparación con otras opciones de empleo disponibles en el contexto local. De esta manera, el trabajo en los Centros de Atención Telefónica puede ubicarse entre un empleo tradicional y uno de tipo flexible o no convencional, ya que, por un lado, los trabajadores reconocen elementos como un salario base, prestaciones establecidas por ley y la posibilidad de aumentar sus ingresos mediante esquemas de comisión; mientras que, por otro lado, también identifican las implicaciones de la flexibilidad laboral, asociadas a condiciones de mayor incertidumbre y a procesos de precarización del empleo.

En relación con el cuarto objetivo, explorar los procesos simbólicos vinculados con la construcción de identidad laboral, se observa que la identidad dentro del CAT se constituye mediante representaciones que combinan elementos emocionales, performativos y estructurales. Las y los agentes se reconocen como parte de un colectivo que opera bajo presión, que comparte códigos, humor y formas de interpretar la interacción con clientes, supervisores y la empresa. Al mismo tiempo, emergen identidades diferenciadas, por desempeño, voz, sexo, habilidades o antigüedad, que funcionan como mecanismos de posicionamiento simbólico dentro de la organización.

Finalmente, en cumplimiento del quinto objetivo, identificar los efectos psicosociales que tienen los CAT, se documentaron experiencias significativas de estrés, desgaste emocional, incertidumbre ante los despidos, presión por metas y

dificultades para desconectarse afectivamente del trabajo. Estos efectos se intensifican ante la falta de claridad en los criterios de evaluación y los mecanismos de despido, así como por la carga emocional asociada a la gestión constante de reclamos y demandas de los clientes.

En conjunto, esta investigación demuestra que los CAT constituyen espacios laborales complejos, donde la flexibilidad, la presión por productividad y las transformaciones en la organización del trabajo impactan profundamente en la subjetividad. Asimismo, reafirma la pertinencia del enfoque cualitativo y de la teoría de las representaciones sociales para comprender estas dinámicas en profundidad, visibilizar sus implicaciones psicosociales y sentar las bases para el diseño de políticas y prácticas laborales más justas, sensibles y humanizadas.

Los hallazgos de esta investigación evidencian la relevancia de abordar el trabajo en los Centros de Atención Telefónica desde un enfoque cualitativo, pues este permite comprender en profundidad las experiencias, significados y dinámicas subjetivas que atraviesan la vida laboral de quienes integran este sector. El estudio realizado se constituye como un antecedente para futuras investigaciones sobre las condiciones de empleo en los CAT que operan en la ciudad de Morelia, Michoacán, un campo aún poco explorado pese a su creciente importancia en la economía local y nacional.

A partir de las dimensiones analíticas desarrolladas, se identificaron condiciones laborales caracterizadas por altos niveles de estrés, presión por metas, inestabilidad y formas contemporáneas de precarización que impactan directamente en la salud emocional y bienestar de las y los trabajadores. Frente a este panorama, resulta fundamental promover investigaciones que profundicen en estos fenómenos y generen evidencia útil para diseñar políticas institucionales y organizacionales orientadas a mejorar las condiciones laborales, garantizar entornos más justos y atender oportunamente los riesgos psicosociales asociados al trabajo en CAT.

Asimismo, los resultados subrayan la importancia de incorporar servicios de atención psicológica y programas de acompañamiento emocional dentro de estos espacios, dado el desgaste emocional descrito por las personas participantes. La

implementación de normas y mecanismos de supervisión que regulen la carga laboral, los procesos de evaluación y la flexibilidad en el empleo aparece como una necesidad urgente para proteger a este sector, compuesto mayoritariamente por jóvenes en etapas clave de inserción laboral.

En el plano académico, esta investigación aporta a la consolidación de los enfoques cualitativos como estrategias metodológicas rigurosas y con validez científica para el estudio del trabajo desde la Psicología Social. Se demuestra la pertinencia de este enfoque para capturar las representaciones, prácticas, significados y relaciones simbólicas que configuran la experiencia laboral contemporánea, en consonancia con los objetivos del programa de Maestría en Psicología.

Finalmente, el presente estudio abre una veta para futuras investigaciones interesadas en profundizar en los procesos laborales del sector de CAT, ya sea desde la psicología, la sociología del trabajo, los estudios organizacionales o la metodología cualitativa. Su relevancia radica no solo en la generación de conocimiento académico, sino en su potencial impacto social para transformar, visibilizar y dignificar las condiciones laborales de una población históricamente vulnerada y poco estudiada.

Impacto psicosocial del estudio

Desde una perspectiva psicosocial, el presente estudio permite visibilizar cómo las condiciones de trabajo en los Centros de Atención Telefónica, atravesadas por la flexibilidad laboral, la subcontratación y la intensificación del control organizacional, tienen efectos directos en la salud mental, el bienestar emocional y la vida cotidiana de los trabajadores. En particular, se evidencia que la incertidumbre laboral, la presión por el cumplimiento de indicadores de productividad, el monitoreo constante del desempeño y la exigencia de regulación emocional en la interacción con los usuarios configuran factores de riesgo psicosocial que pueden derivar en estrés laboral, desgaste emocional y afectaciones en el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Asimismo, el estudio contribuye a comprender cómo estas condiciones no solo impactan en el plano individual, sino que también influyen en la construcción de representaciones sociales del trabajo, las cuales pueden naturalizar o cuestionar la precarización laboral. En este sentido, el trabajo en CAT se convierte en un espacio donde se articulan procesos estructurales y subjetivos que inciden en la manera en que los trabajadores significan su experiencia laboral, construyen su identidad profesional y enfrentan las exigencias emocionales del empleo. De esta forma, la investigación aporta elementos para el análisis de los riesgos psicosociales del trabajo contemporáneo en contextos de flexibilización laboral.

Referencias

Abric, J. (1996). *Specific processes of social representations*. In G. Breakwell & D. Canter (Eds.), Empirical approaches to social representations (pp. 75–79). Clarendon Press.

Abric, J. (2001). *Las representaciones sociales: aspectos teóricos*. En J. C. Abric (Coord.), *Prácticas sociales y representaciones* (pp. 11–32). Ediciones Coyoacán

Antunes, R. (2020). *Precarización laboral y nuevas formas de trabajo en América Latina*. CLACSO.

Araya, M. (2002). *Las representaciones sociales: Una mirada desde el enfoque procesual*. Editorial Universitaria.

Araya, S. (2002). *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión.* Cuaderno de Ciencias Sociales (127). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Bain, P., & Taylor, P. (2000). Entrapped by the “electronic panopticon”? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment.*

Banchs, M. (2000). Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales. *Papers on Social Representations, 8*(3), 3.1–3.15. http://www.psr.jku.at/PSR2000/9_3Banch.pdf

Batt, R., Doellgast, V., & Kwon, H. (2005). Service management and employment systems in U.S. and Indian call centers. *Cornell University ILR School.*

Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2009). *The globalization of service work: Comparative international perspectives*. Routledge.

Benner, C., Lewis, C., & Rahmat, O. (2007). *The South African Call Centre Industry: A Study of Strategy, Human Resource Practices and Performance.* Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.3305680

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality. Anchor Books.

Carrillo González, G. (2019). El impacto de la flexibilización laboral. Evidencias en México. *Administración y Organizaciones, 10*(20), 127–144. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/221/208

Carrillo, J. (2019). La precarización laboral en México: transformaciones y continuidades en el contexto neoliberal. El Colegio de la Frontera Norte.

Castillo, L. (2021). *Estrategias de gestión y control del trabajo en call centers mexicanos*. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Economía.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.* SAGE.

Cheng, P., Zhang, J., & Liu, Y. (2022). Dysfunctional customer behavior influences employees' emotional labor: The moderating role of perceived organizational support and customer orientation. *Frontiers in Psychology, 13*, 1–12.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4a ed.). McGraw-Hill.

Contramuro.com. (2016, 28 julio). *Cerca de mil empleos generará instalación del Call Center de Liverpool en Morelia*. https://www.contramuro.com/cerca-de-mil-empleos-generara-instalacion-del-call-center-de-liverpool-en-morelia/

Contreras, A. V. (2010). Mujeres purépechas en las maquiladoras de Tijuana. *Frontera Norte, 22*(43), 133–159.

Contreras, O. (2000). Los estudios acerca de la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas. *Estudios Sociológicos, XVIII* (3), 727–735. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59854311

De la Garza, E. (2010). *Trabajo flexible y reestructuración productiva en América Latina: retos y perspectivas*. CLACSO.

De la Garza, E. (2016). *Flexibilidad laboral, precarización y subjetivación del trabajo en México*. Revista Mexicana de Sociología, 78(4), 567–592. https://doi.org/10.22201/fesi.01851697p.2016.4.567

De la Garza, E. (2020). *El trabajo flexible y la subjetivación del control en la organización contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.

De la Garza, E. (2000). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica.

De la Garza, E. (2003). *Nueva Ley Federal del Trabajo.* DemoS (016). https://repositorio.unam.mx/contenidos/29827

De la Garza, E. (2012). *La organización flexible del trabajo y la precarización laboral en México*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 17(28), 9-34.

De la Garza, E. (2016). Flexibilidad laboral, precariedad y subjetividad: una perspectiva crítica latinoamericana. En E. De la Garza (Ed.), Los estudios laborales en América Latina: balances y desafíos (pp. 45–72). UAM-Iztapalapa.

De la O, M. E. (2000). Flexibilidad, trabajo y mujeres: Ausencia y presencia en los estudios sobre la reestructuración productiva. *Revista Mexicana de Sociología, 62*(1), 43–72.

De la O, M. E. (2006). El trabajo de las mujeres en la industria maquiladora de México: Balance de cuatro décadas de estudio. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, 1*(3), 398–419.

De la Paz, E., & Morales, J. (2017). ¿Oportunidades de empleo o nuevas formas de trabajo precario? Los call centers de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Espiral, XXIV*(69). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13849986005

Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centers and beyond: A thematic evaluation. *Human Resource Management Journal.*

Del Bono, A., & Bulloni, M. (2008). *Juventud, trabajo y representaciones sociales en los call centers*. Buenos Aires: Editorial del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). Case study methodology. En *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5a ed., pp. 600–630). SAGE.

Durand, J. P. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria.* Fondo de Cultura Económica.

Edificio de Oficinas Cinépolis / KMD Architects. (2011, 25 de noviembre). *ArchDaily México.* ISSN 0719-8914. En: https://www.archdaily.mx/mx/02-121304/edificio-de-oficinas-cinepolis-kmd-architects

Expansión. (2007, 29 de junio). *Posadas entra al negocio del call center*. https://expansion.mx/negocios/2007/6/29/posadas-entra-al-negocio-del-call-center

Fernández, D., & Sotelo, A. (2013). Outsourcing and the new labor precariousness in Latin America. *Latin American Perspectives, 40*(5), 14–26. https://doi.org/10.1177/0094582X13492124

Foucault, M. (1977). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Siglo XXI*

Franco, J. A. (2023). *Clústeres industriales y desarrollo regional: aproximaciones teóricas contemporáneas*. Revista de Estudios Regionales, (128), 45–62. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9481569.pdf

Galli, I., & Fasanelli, R. (2021). Social representations and digital environments: New challenges for theory and research. *Culture & Psychology, 27*(3), 1–15. https://doi.org/10.1177/1354067X20984352

Gee, J. P., Hull, G., & Lankshear, C. (2002). *El nuevo orden laboral.* Ediciones Pomares.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Guadarrama, R., & Torres, J. (2007). *Los significados del trabajo femenino en el mundo global.* Universidad Autónoma Metropolitana.

Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). *The global call center report: International perspectives on management and employment.* Cornell University.

Hualde, A. (2017). *Más trabajo que empleo: Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México.* El Colegio de la Frontera Norte.

Hualde, A., & Micheli, J. (2018). Call center en México: Dinámicas del trabajo y el empleo. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales, 5*, 257–269. https://doi.org/10.5565/rev/aiet.76

INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2021), 25o Estudio Nacional de Centros de Contacto 2020 BPO / KPO – ITO. *Contact Forum. 10. (*95*).* 18- 25. https://imt.com.mx/wpcontent/uploads/2021/02/Revista_95_Alta_REsolucion.pdf

Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y Representaciones Sociales, 3*(5), 32–63.

Jodelet, D. (2019). La noción de lo común y las representaciones sociales. En S. Seidmann & N. Pievi (Eds.), *Identidades y conflictos sociales* (pp. 612–629).

Jodelet, D. (2020). Las representaciones sociales: Un enfoque sociopsicológico. Siglo XXI.

Jodelet, D. (2020). Las representaciones sociales: un recurso para indagar la complejidad psicosocial: el caso de la vejez. *Red Sociales, 7*(1), 64–75.

Kalleberg, A. (2009). *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition*. American Sociological Review, 74(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/000312240907400101

Kim, J. (2025). The effect of emotional labor and depression on quality of life among call center workers. *Cuestiones de Fisioterapia, 54*(1), 1–10.

Lara, L. (2023). *Significado de trabajo en agentes de call center (Medellín, pospandemia).* https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b82b93c0-c546-48b8-80bc-77838a9a265d/content

Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación (DOF), 23 de abril de 2021. Artículos 12–15 reformados. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021

López-Ruiz, O. & Moench, (2022). *La subjetividad de los agentes de contact centers como paradigma del mundo laboral actual: reflexiones a partir de un estudio en Argentina.* Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, 6(14). https://www.redalyc.org/journal/6680/668074576012/html

Marengo, C. (2008). *Representaciones sociales del trabajo en call centers: jóvenes, empleo y significados*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 13(21), 67–94.

Marín, L. (2004). El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social: el caso de jóvenes argentinos. *Fundamentos en Humanidades, 5*(10), 43–52. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18401003

Medina, N. E. (2008). La precariedad como trayectoria laboral. *Carta Económica Regional, 20*(100), 45–70.

Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. https://doi.org/10.1111/ntwe.12073

Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, 3(5), 49–58.

Micheli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. *Colegio de la Frontera Norte, 24*(47), 145–169.

Mizitácuaro Noticias. (2014, 9 abril). *El Gobierno de la República será un invariable aliado de los michoacanos: EPN*. Mizitácuaro. https://mizitacuaro.com/noticias/michoacan/el-gobierno-de-la-republica-sera-un-invariable-aliado-de-los-michoacanos-epn/9958/

Moench, E. (2024). Jóvenes, management y precarización. Las experiencias laborales de los agentes de Contact Centers tercerizados en Argentina. *Revista Rupturas*, *14*(2), 31-51. https://dx.doi.org/10.22458/rr.v14i2.5412

Moench, M. (2023). *Trabajo en centros de contacto en América Latina: revisión sistemática sobre condiciones laborales y experiencias subjetivas*. Journal of Latin American Labour Studies, 5(2), 45–78.

Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology, 7*(1133). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133

Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público.* Huemul.

Moscovici, S. (1984). *The phenomenon of social representations*. In R. Farr & S. Moscovici (Eds.), *Social representations* (pp. 3–69). Cambridge University Press.

Moscovici, S. (2003). *Social representations: Explorations in social psychology* (Studies in Social Psychology). Polity Press.

Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: The uncertain politics of organising workers. *Sociology.*

Neffa, J. C. (2012). Nuevas formas de organización del trabajo y sus efectos sobre la salud de los trabajadores. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, CONICET.

Neffa, J. C. (2012). *Trabajo, empleo y condiciones de trabajo en América Latina.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Neffa, J. C. (2023). Transformaciones del trabajo en el capitalismo contemporáneo: entre la racionalidad económica y la subjetividad laboral. Siglo XXI Editores.

Ovando Aldana, W., & Rodríguez Pichardo, O. M. (2013). Flexibilidad laboral y desigualdad salarial: La industria manufacturera mexicana como evidencia

(2005–2010). *Análisis Económico, 28*(69), 145–170. https://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/167

Ovando, A., & Rodríguez Pichardo, S. (2013). Flexibilización laboral y precariedad en el sector manufacturero mexicano. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 18(29), 45–68.

Pérez Palomino, F. (2023). Precariedad laboral y flexibilidad en el sector servicios: un análisis desde la sociología del trabajo en México. Revista Estudios Laborales, 11(2), 85–110.

Quiñones, C., & Rodríguez, S. (2013). El trabajo no es un artículo de comercio. *Revista Latinoamericana de Derecho Social, 17*, 65–83.

Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research, 10*(3). https://doi.org/10.1177/1094670507306685

Ramos, J. (2011). *La sociedad pensante: Representaciones sociales e imaginarios contemporáneos*. Universidad Autónoma de Querétaro.

Ramos, J. (2011). *Las representaciones sociales: Teoría e investigación*. Plaza y Valdés.

Ramos, J. (2011). Representaciones sociales: una perspectiva sobre la sociedad pensante. En A. Ovejero (Coord.), *Psicología Social Crítica* (pp. 195–227). Biblioteca Nueva.

Ramos, J. (2015). *Nuevos horizontes en la teoría de las representaciones sociales*. Paidós.

Ramos, J. (2015). *Representaciones sociales: Aproximaciones teóricas y metodológicas*. Editorial Académica Española.

Ramos, J. (2015). *Trabajo en la industria electrónica. Representaciones sociales, identidades y proyectos de vida en una empresa de servicios de manufactura electrónica.* [Tesis doctoral, Universidad de Guadalajara].

Ramos, R. (2011). Representaciones sociales y construcción del conocimiento: aportaciones para una sociología cognitiva. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 56(212), 67–90.

Respino, F. J. (2023). Emotional labor in call center: Unveiling the psychological strain on agents. *Journal of Organizational Psychology, 18*(2), 45–60.

Román Sánchez, Y. G., & Ovando Aldana, W. (2016). Flexibilidad laboral de la población ocupada: Un análisis espacial en México, 2005 y 2014. *Papeles de Población, 22*(88), 197–228. https://www.redalyc.org/pdf/996/99647007009.pdf

Román, R., & Ovando, A. (2016). Flexibilidad laboral y desigualdades regionales en México: un análisis desde la sociología económica. Perfiles Latinoamericanos, 24(48), 155–178.

Rubira-García, R., Puebla-Martínez, B., & Gelado-Marcos, R. (2018). Representaciones sociales, comunicación y trabajo: Una aproximación desde la psicología social. *Revista de Psicología Social*, 33(1), 151–176. https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1371084

Salinas, M., Pérez, L., & Gómez, A. (2021). *Intensificación laboral y autonomía en call centers: Evidencia desde Querétaro*. Reporte de investigación. Centro de Estudios Laborales, Querétaro

Schutz, A. (2000). El problema de la realidad social. Amorrortu.

SignalHire. (s. f.). Dish México Information SignalHire Company Profile. SignalHire. https://www.signalhire.com/overview/dish-mexico

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2014, 9 de abril). *Inauguración del Centro Nacional de Atención a Usuarios de Dish*. Gobierno de México. https://www.sct.gob.mx/despliega-noticias/article/inauguracion-del-centro-nacional-de-atencion-a-usuarios-de-dish/

Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class.* Bloomsbury Academic.

STPS. (2022). *Observatorio Laboral: Indicadores de ocupación por edad y entidad federativa*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2ª ed.). Editorial Gedisa.

Taylor, P., & Bain, P. (2005). *"India calling to the far away towns": The call centre labour process and globalization*. Work, Employment and Society, 19(2), 261–282. https://doi.org/10.1177/0950017005053170

Zhu, T. (2023). Does emotional labor trigger turnover intention? The moderating role of perceived supervisor support. *Sustainability, 15*(4), 1–17.

Anexos

Anexo 1. Matriz Dimensiones y subdimensiones de las variables

Representaciones sociales acerca del trabajo en Centros de Atención Telefónica		
Dimensiones	**Subdimensiones**	**Indicador**
Información	**Significados acerca del trabajo**	Significaciones construidas entorno a su labor como agente telefónico
	Imágenes sobre el trabajo en CAT	Percepciones acerca de la empresa y puesto.
	Creencias entorno al trabajo como agente telefónico	Afirmaciones y/o valoraciones acerca del trabajo en CAT
Actitud	**Actitud frente al trabajo**	Formas de comportamiento características de una persona frente a diversas situaciones cotidianas.
	Tomas de posición en la organización del trabajo	Manera de pensarse a sí mismo y a los demás, asignándoles un lugar o jerarquía, considerando elementos que cualifican a los demás y permiten interpretar la realidad.
	Acciones en el proceso de trabajo	Hechos que implican movimiento o cambio en el

		estado de una situación en la realización operativa de una tarea.
	Prácticas laborales	Modo de hacer las cosas de acuerdo con valoraciones personales y formas aprendidas de realización de actividades, costumbres o procedimientos que tienen sentido en una comunidad determinada.
Campo de representación	**Organización de los saberes, jerarquización de conocimientos**	Contenido de representación de un objeto, da forma a la manera esquematizar la información, nociones y conocimientos acerca de sí mismo y del mundo, sobre un modelo en el que se organiza la información.
Funciones de las representaciones sociales	**Saberes adquiridos y aprendidos en su práctica laboral**	Dimensión epistémica de los conocimientos, que el sujeto utiliza para denominar el mundo, para interpretar, explicar y comprender la realidad.

	Orientar. comportamientos, actitudes, creencias	Marco de referencia actitudinal y de pensamiento en la toma de decisiones y comportamientos de un individuo, sobre el cuál se construyen valoraciones y juicios acerca de sí mismo, los otros y la interpretación de la realidad.
	Identidad en torno al trabajo	Función de subjetivación en la que el sujeto construye un sentido a su trabajo y de manera dialéctica construye un significado de sí mismo, definiéndose y definiendo quienes son los otros.
	Justificar prácticas y relaciones laborales	Valoraciones que dan sentido interpretativo a acciones, de acuerdo con la manera en la que se gestiona la realidad en función a esquemas de comprensión, juicios y formas de pensar el mundo.
Flexibilización de las condiciones laborales en CAT		

Dimensiones	Subdimensiones	Indicador
Flexibilidad Numérica	**Tipo de contrato**	Contrato laboral por tiempo indeterminado. Empleado de confianza
	Jornada laboral	Tiempo durante el cual la persona trabajadora se encuentra a disposición del patrón. De 6 o de 8 hrs.
	Modalidad de trabajo	**Presencial:** cumple la jornada laboral dentro de las instalaciones de la empresa. ***Teleworker***: Forma de trabajo remota donde la empresa instala un equipo en casa del agente telefónico para uso y cumplimiento de la jornada laboral.
	Prestaciones	Derechos del trabajador garantizados por la empresa en la relación laboral. Como acceso a aguinaldo, vacaciones, días de descanso, licencia de maternidad y paternidad, prima de antigüedad, seguro social.
	Bonos	Concepto adicional al sueldo base en el esquema

		de remuneración por motivo de puntualidad, asistencia.
	Comisiones	La comisión es un pago efectuado por la venta de un producto o por el consumo continuo de este se utiliza en la estructura de salario a vendedores.
	Ingresos masivos	Vacantes permanentes de ingreso, reclutamiento permanente.
	Despidos masivos	La baja de personal a gran volumen de personas, al término de una campaña o por reestructuración de la empresa.
	Sindicato de trabajadores	Organización sindical que defiende los derechos de los trabajadores de la industria de la Radio, Tv, Telecomunicaciones, cuenta con instalaciones dentro de la empresa, según el puesto el sindicato ofrece diferentes beneficios al trabajador.
Flexibilidad organizacional	**Trabajo en equipo por islas**	La organización del trabajo en la operación de un *Centro De Atención Telefónica* se realiza de

		manera en la que queda un supervisor a cargo de un grupo de entre 8- 15 agentes telefónicos
	Trabajo con restricción de tiempo	Durante la operación y atención telefónicas entrantes se realiza de manera continua sin espacios entre una llamada y otra, el tiempo en llamada se cronometra y es un indicador de productividad, se solicita atender más clientes en el menor tiempo posible.
	Rutina de trabajo	La manera en la que se distribuyen los tiempos de la jornada laboral de un agente telefónico, se consideran espacios breves para comer y otros minutos para *break*.
	Tiempo extra.	Tiempo que el trabajador dedica fuera de su jornada laboral establecida para realizar labores y funciones para cubrir con metas o indicadores de productividad. Regularmente no tienen un pago por estas horas trabajadas.

	Esquema de pago por metas	Indicadores de productividad y esquemas de pago por alcance de objetivos semanales, mensuales y trimestrales.
	Clientelización	Esquema de trabajo dónde es el cliente un eje clave en la organización y distribución de labores, se prioriza el trato al suscriptor, y los productos sobre demanda.
	Modelo de trabajo cero errores	Evaluación de la atención a clientes supervisada por áreas de calidad al servicio, cuya calificación es considerada para el acceso a bonos y comisiones.

Desarrollo de competencias como agente telefónico		
Dimensiones	**Subdimensiones**	**Indicador**
Significado de ser agente telefónico	**Significados asociados al ser agente telefónico**	Autopercepción construida en función a su trabajo definiéndose a sí mismo y a los otros.

		Significado que le asigna a la realización de funciones de su puesto, y a la de los otros.
	Hacer	Formas de hacer o estrategias que el agente utiliza para realizar sus funciones o tareas.
		Habilidades y técnicas desarrolladas en la realización de sus funciones *Centro De Atención Telefónica.*
	Saberes	Nociones y conocimientos que se adquieren y/o desarrollan en el proceso de trabajo, ya sea en capacitación o de manera empírica.
	Participación como agente telefónico	Formas de interacción social de los miembros de la empresa, en alianzas, cohesión.
		Participación social del agente telefónico en temas que considera relevantes para el mejoramiento de procesos

		en la empresa, formas de expresión.
Implicaciones del trabajo femenino en Centro De Atención Telefónica	**Ser mujer en *Centro De Atención Telefónica***	Construcción social de la “mujer” como sujeto y actor laboral.
	Rol de mujeres como agente telefónico	Funciones asignadas a mujeres, áreas y tareas específicas para mujeres, expectativa de la empresa hacia las labores de mujeres.
	Maternidad y atención telefónica	Vivencia de mujeres en embarazo, parto o puerperio y el cumplimiento de sus funciones en *Centro De Atención Telefónica.*
		Influencia de los permisos por maternidad en el alcance de metas, bonos, comisiones y percepción económica.

Anexo 2. Guía de entrevista

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Programa de Maestría en Psicología

Facultad de Psicología

Entrevista semiestructurada acerca de Representaciones Sociales en el orden laboral flexible: experiencias de trabajadores de Centros de Atención Telefónica.

Consentimiento informado:

¡Hola! Mi nombre es: Arroyo González Damaris Guadalupe y quiero solicitar su colaboración para responder una entrevista que tiene como finalidad recabar información relacionada con su experiencia de trabajo en los Centros de Atención Telefónica Esta aplicación es parte del estudio: **"Representaciones Sociales en el orden laboral flexible: experiencias de trabajadores de Centros de Atención Telefónica"**. aprobado por el Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología y por la Coordinación de la Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo cuyo responsable es el Dr. Júpiter Ramos Esquivel, y que cuenta con la colaboración del Dr**.**, Javier Salinas García de la Universidad Autónoma de Querétaro. El objetivo de la investigación es examinar y analizar experiencias laborales de hombres y mujeres que se desempeñan como agentes telefónicos, con el fin de obtener información que sea de utilidad para analizar las representaciones sociales que se construyen en torno a su trabajo y las condiciones de trabajo. De decidir participar, le hacemos saber que la información obtenida en esta entrevista será utilizada únicamente con fines de investigación o de apoyo institucional, y se maneja con respeto a su confidencialidad y anonimato, por lo que la información que proporciones no podrá ser relacionada con su persona.

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

1.Datos Sociodemográficos.	
Sexo:	
Edad:	
Estado Civil:	
Lugar de Residencia:	
Lugar de nacimiento:	
Personas que dependen de usted:	
Tiene hijas o hijos, cuántos:	
Personas con quien vive	
Tiene pareja	SI () NO ()
Último grado de estudios:	
Formación profesional:	
No. de Empleos Actuales	
Tipo(s) de empleo (s) o puesto (s):	
Salario aproximado mensual:	
Auto propio	SI () NO ( )
Antigüedad *en Call Center:*	**Año de ingreso**
Sucursal de ingreso:	
Puestos por los que ha pasado:	
Tipo de contrato: **Agente telefónico:** **Administrativo:** **Empleado de confianza:**	**Sindicalizado SÍ** () NO ( )
Jornada	**Horas:**
Tiene Prestaciones:	SI NO Tipo de prestaciones:
Horario:	
Modalidad	Presencial () Teleworker ( )

Empleos previos (contrato, puestos, antigüedad)	Empleo/Puesto

TEMA	PREGUNTA
Motivos de ingreso	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en *Call Center*?
	¿En qué año entraste a trabajar a *Call Center*?
	¿Qué te motivó para ingresar a ese empleo?
	¿Cómo supiste del empleo?
	¿Ya habías trabajado antes en algún C*all Center*?,
Trayectoria laboral en Call Center como antecedente	¿En cuál?, tiempo?,
	¿Cuánto
	¿En qué puesto?
	¿Cuál fue el motivo de la baja?
	¿Qué fue lo que aprendiste en ese empleo?
	¿Cómo fue tu proceso de selección en el *Call Center* actual?
	¿Qué expectativa tienes del puesto? ¿O del trabajo?
	Recuerdas tu primer día en “operación”, ¿Cómo te sentiste?
	¿Qué diferencias observas en tu manera de trabajar ahora en comparación con el primer día? ¿Algo ha cambiado?

Experiencia dentro de la empresa, áreas de trabajo	¿Qué otros puestos has tenido? y/o ¿Has estado en alguna otra área? ¿En cuál (es)?
	¿Qué funciones desempeñaban en cada área?
	¿En qué área estás ahora?
Proceso de trabajo	¿Cuál es tu función en el puesto actual?
Dimensión /instrumental	¿Podría por favor describir un día normal de trabajo?
	¿Cuáles son tus herramientas de trabajo?
	¿Qué estrategias utilizas para llevar a cabo tu trabajo?, ¿Cómo lo organizas?
Relación trabajo familia (Home Office) Solo si aplica esta modalidad	¿Qué piensas del trabajar desde casa?
	¿Qué le motivó a trabajar en home office?
	¿Has tenido algún inconveniente para trabajar desde casa?
	¿Qué piensa tu familia (o la persona con quien vive) de tu trabajo desde casa?
	¿Qué es lo que te facilita más de tu trabajo?
Proceso de trabajo, Trabajo emocional.	¿Qué piensas que es lo más complicado al atender llamadas telefónicas?
	¿Qué haces cuando te gritan?
	¿Qué piensas cuando te “mientan la madre?” / qué haces?
	¿Cómo gestionas las problemáticas en tu trabajo?
	¿Qué se requiere para ser agente telefónico desde tu perspectiva?

Dimensión afectiva emocional	¿Cuáles son las situaciones más estresantes de tu trabajo?
	¿Qué haces para gestionar el estrés durante y/o después de tu jornada laboral?
	¿Qué situaciones son las que más te molestan durante tu jornada de trabajo?
	¿Qué haces cuando te sientes muy enojado y/o molesto durante tu jornada de trabajo?
	¿Ha habido ocasiones en las que te sientes triste o que te entristezcan durante tu jornada laboral? ¿puedes describirla?
	¿Durante tu jornada te has sentido frustrado por algún motivo?, ¿Cuál es?, ¿En qué momento?
	¿Qué es lo más satisfactorio de tu trabajo?, ¿Cuáles situaciones son las que más disfrutas?
Trabajo por metas	¿Cuáles son tus metas semanales, mensuales? O indicadores de productividad.
	¿Qué piensas de las metas mensuales y de las comisiones
	¿Qué sientes cuando logras alcanzar la meta?, ¿A qué se debe?
	¿Qué sientes cuando no logras el alcance de metas?, ¿Por qué no se alcanzan desde tu percepción?
	¿Qué estrategias utilizas para alcanzar las metas?
	¿En el fin de mes cómo es tu jornada de trabajo?, ¿Qué haces para lograr los indicadores de productividad?
	¿Por qué algunos miembros de tu equipo de trabajo se les facilita más que a otros alcanzar las metas?, ¿a qué se debe?
	Desde tu perspectiva ¿Por qué crees que las metas se modifican cada determinado tiempo?

	¿Has realizado horas extra?, ¿En qué situaciones?
Calidad	¿Qué piensas del monitoreo de calidad a las llamadas telefónicas?
	¿Qué sería para ti trabajar con calidad?
	¿Has escuchado cuando algún compañero discute o se altera con un cliente?, ¿Te ha pasado?
	¿Qué haces cuando un cliente te insulta?, ¿Qué le dices?
	¿Cómo te sientes de escuchar insultos constantemente, qué piensas de eso?
	¿Has cometido algún error que te señale el área de calidad?, ¿cómo cuál?, ¿Qué piensas de eso?
Intensidad	¿Hay días que sientes que tienes una sobrecarga de trabajo? ¿Qué días?
	¿Qué sientes cuando entran llamadas de manera constante y no puedes parar?
	¿Cómo lo haces?
	¿Qué motivos hacen que incrementen la carga de trabajo?
	¿Qué haces a fin de mes para alcanzar las metas?
	¿Cómo sabes que estás desgastada mental y físicamente?
Despido	¿Has visto cuando “levantaban" a alguien de su silla durante la operación? ¿Qué te hizo pensar la situación?, ¿Qué sentiste?
	Has percibido alguna
Ser mujer en CAT	¿Qué implicaciones tiene ser mujer en tu trabajo como agente telefónico?
	¿En tu opinión tiene alguna ventaja el ser mujer y trabajar en *Call Center*?, ¿Cuál es?

	¿Qué habilidades o funciones son mejor desarrolladas por las mujeres en la atención telefónica?
	¿Cuál es tu explicación de que sean en su mayoría mujeres las que conforman el área de ventas y telemarketing?
	¿Cómo fue tu experiencia de brindar atención telefónica durante tu embarazo?
	Durante tu embarazo ¿cuáles fueron los permisos que solicitaste?
	Tu embarazo generó algún impacto en tu trabajo ¿Cuál?
	¿Te sentiste apoyada por la empresa durante tu etapa de embarazo?
	¿Qué necesidades médicas tuviste, que influyeron en tu rutina de trabajo?
	¿Cómo se organiza tu trabajo con tu maternidad?

Anexo 3. Matriz de Dimensiones de análisis de datos.

N	Grupo	Definición
1	para mí es ascender+ el plus de trabajar en dish	Expresiones que dan cuenta de lo que valoran como aspectos positivos o motivaciones personales para trabajar en call center
2	reto de encajar en perfil agente + cadena de insultos	Incluye expresiones que describen situaciones de tensión entre los miembros de la empresa dado su puesto, ubicación jerárquica y procesos de dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo como esquemas de comisión, o lo que implica estar en un área de atención a clientes.
3	reto de alcanzar la meta	Expresiones que refieren a la manera en la que perciben los esquemas de evaluación y las estrategias que se desarrollan para alcanzar los indicadores de productividad y desempeño, así como las emociones, sentimientos relacionados al llegar o no a esta meta
4	desafío monitoreos de calidad y afrontamiento trabajar bajo vigilancia	Manera en la que se construye o da sentido al trabajar siendo monitoreados y trabajando bajo vigilancia, expresiones que refieren a situaciones en las que se identifican las normas y reglas y apego al discurso de la empresa

5	desafío trabajo restricción de tiempos y afrontamiento	Expresiones que refieren a la forma en la que se percibe el trabajo bajo presión, trabajar rápido, todo de prisa, con restricción de tiempo, distribución de tiempos y espacios en consecuencia al trabajar siempre bajo tiempo cronometrado
6	mi esfuerzo no es reconocido + mi trabajo es dar solución al cliente	Incluye expresiones que refieren a la manera en la que se describe un sentimiento o en el que se percibe no reconocido el esfuerzo, así como la apropiación de las actividades como un deber ser “dar solución”
7	¿quién es CAT + estrategias de negociación	Formas de percibir a la empresa, sus normativas y como corporación, en las que se trata de dar sentido y construir una identidad acerca de la empresa
8	desarrolle habilidad de identificar clientes+ estrategias afrontamiento	Estrategias de afrontamiento a diferentes situaciones con los clientes, modelo de atención similar al de guerra en líneas de operación con diferentes objetivos
9	tener más conocimientos es crecer	Formas en la que se conceptualiza el crecimiento dentro de la empresa, como el adquirir mayor conocimiento y responsabilidades
10	ser despedido por la empresa	Maneras de dar sentido al proceso de despido, descripciones acerca de como se realiza y los sentimientos y emociones asociados

11	perfil de agente telefónico	Expresiones que reflejan el cómo es un agente telefónico, describen, edad (jóvenes, recién egresados, con poca experiencia, con disposición al trabajo exigente)
12	ser mujer en CAT	Implicaciones de género en el trabajo en CAT,

Anexo 4 (Extenso de grupos y construcción de dimensiones conceptuales de análisis).

N	Grupo	Definición	Ideas centrales	Diferencias / ejes de discusión
1	para mí es ascender+ el plus de trabajar en CAT	Expresiones que dan cuenta de lo que valoran como aspectos positivos o motivaciones personales para trabajar en call center	• Prestaciones • Jornada laboral (6 horas) • Pago quincenal seguro • Instalaciones atractivas • Canchas • Cafetería • Regaderas • Cajeros automático • Transporte • Home office	Las principales diferencias se observan por edades, las personas jóvenes valoran más aspectos relacionados a las instalaciones, equipos, canchas, cajeros. Las personas con hijos priorizan los pagos puntuales, quincenales, prestaciones percibiendo o describiendo un trabajo estable
2	reto de encajar en perfil agente + cadena de insultos	Incluye expresiones que describen situaciones de tensión entre los miembros de la	• Flujo de tenso entre agentes y supervisores • Cadena de insultos entre	Entre agente, supervisor coordinación, entre aspectos como nivel de

		empresa dado su puesto, ubicación jerárquica y procesos de dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo como esquemas de comisión, o lo que implica estar en un área de atención a clientes.	clientes, agentes, supervisores y coordinadores • Línea de atención como batalla o líneas de guerra	toma de decisiones. Esquema de comisión piramidal. Agente, supervisor, y coordinador.
3	reto de alcanzar la meta	Expresiones que refieren a la manera en la que perciben los esquemas de evaluación y las estrategias que se desarrollan para alcanzar los indicadores de productividad y desempeño, así como las emociones, sentimientos	• ¿qué se siente llegar o no a la meta? • ¿qué se evalúa? • ¿cómo se evalúa? • ¿cuáles son las figuras que se construyen como meta?	• bonos • comisiones • empleado estrella • Metas cambian cada mes • Tendencia a sobrecarga de trabajo a fin de mes

		relacionados al llegar o no a esta meta		
4	desafío monitoreos de calidad y afrontamiento trabajar bajo vigilancia	Manera en la que se construye o da sentido al trabajar siendo monitoreados y trabajando bajo vigilancia, expresiones que refieren a situaciones en las que se identifican las normas y reglas y apego al discurso de la empresa	• Trabajar siendo monitoreados con objetivo de calidad en el servicio • Sentimientos asociados a la idea de ser vigilados constantemente • Trabajar como robot Spech de la empresa “árbol de decisiones” Trabajar para la empresa	Entre agentes y supervisores “mayor o menor libertad” Entre áreas de llamadas de entrada y salida”
5	desafío trabajo restricción de tiempos y afrontamiento	Expresiones que refieren a la forma en la que se percibe el trabajo bajo presión, trabajar rápido, todo de prisa, con restricción de tiempo,	• Medir tiempos (cronómetro) • Avaya • Uso de auxiliares • Efectos sociales de trabajar con restricción de tiempo	• Sentimientos de justo o injusto • Permisos de conexión desconexión • Situaciones que se

		distribución de tiempos y espacios en consecuencia al trabajar siempre bajo tiempo cronometrado		perciben como pérdida de tiempo • Tiempo extra horas extra (noción de ganancia)
6	mi esfuerzo no es reconocido + mi trabajo es dar solución al cliente	Incluye expresiones que refieren a la manera en la que se describe un sentimiento o en el que se percibe no reconocido el esfuerzo, así como la apropiación de las actividades como un deber ser "dar solución"	Manera en la que se prioriza o se define el objetivo de dar solución al cliente ¿qué implica para cada uno? Situaciones en las que no se considera su esfuerzo o sentimientos de no ser tratados de buena manera	Esquemas de reconocimiento desigual. (por afinidad o preferencias) Formas en las que se construye sentido a la atención telefónica "mi misión o mi trabajo"
7	¿quién es CAT + estrategias de negociación	Formas de percibir a la empresa, sus normativas y como	Descripciones acerca de cómo funciona, para quien se trabaja, hipótesis y explicaciones	Empresa, colaboradores, trabajadores externos, internos.

		corporación, en las que se trata de dar sentido y construir una identidad acerca de la empresa	acerca de su funcionamiento, problemáticas y maneras en las que los trabajadores negocian con la empresa	Figura ¿quién es el jefe? Empresa en banca rota El mito de empresa en quiebre TERCERIZACIÓN DEL TRABAJO Home office Modelo de negocios CAT
8	desarrolle habilidad de identificar clientes+ estrategias afrontamiento	Estrategias de afrontamiento a diferentes situaciones con los clientes, modelo de atención similar al de guerra en líneas de operación con diferentes objetivos	¿Qué habilidades y como se desarrollan en la atención telefónica? Multitareas	hacer varias cosas a la vez, aprendizaje en la practica, entre pares, modelo de guía y sombra
9	tener más conocimientos es crecer	Formas en la que se conceptualiza el crecimiento dentro de la empresa, como el adquirir mayor	Formas de adquirir conocimiento ¿el conocimiento se comparte? Conocimiento y poder	Figuras team leader Capacitaciones, formas en las que el conocimiento y habilidades representan una

		conocimiento y responsabilidades		diferencia entre los miembros de la empresa, áreas
10	ser despedido por la empresa	Maneras de dar sentido al proceso de despido, descripciones acerca de cómo se realiza y los sentimientos y emociones asociados	• Público, momento de exhibición • Amenazante • Discreto o secreto • RH • Motivos de despido	• En la empresa bajar a RH • HOME OFFICE / REPARAR EQUI´PO • Desgastar al agente para que renuncie • Motivos válidos •
11	perfil de agente telefónico	Expresiones que reflejan el cómo es un agente telefónico, describen, edad (jóvenes, recién egresados, con poca experiencia, con disposición al trabajo exigente)	El agente es joven Estudiantes Los casados son más estables en el trabajo como supervisores	Puestos por edad y estado civil Nivele académico superior prepa o universidad
12	ser mujer en CAT	Implicaciones de género en el trabajo en CAT,	rol de mujer como una estrategia de	Prejuicios, Mujeres y maternidad y

			ventas, en la atención telefónica	condiciones de trabajo Embarazo y trabajo en CAT

Extenso de Matriz de Análisis de Datos, Elaboración propia.

Damaris Guadalupe Arroyo González

Representaciones Sociales sobre el trabajo en trabajadores de Centros en Atención Telefónica experiencias del orden laboral ...

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::3117:603516201

Fecha de entrega
29 jun 2026, 7:28 a.m. GMT-6

Fecha de descarga
29 jun 2026, 7:54 a.m. GMT-6

Nombre del archivo
Representaciones Sociales sobre el trabajo en trabajadores de Centros en Atención Telefónica e....docx

Tamaño del archivo
2.9 MB

266 páginas

69.202 palabras

391.338 caracteres

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

4% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
139 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Maestría en Psicología	
Título del trabajo	**Representaciones Sociales sobre el trabajo en trabajadores de Centros en Atención Telefónica: experiencias del orden laboral flexible**	
	Nombre	**Correo electrónico**
Autor/es	Damaris Guadalupe Arroyo González	Damaris.arroyo.gonzalez@umich.mx
Director	Júpiter Ramos Esquivel	Jupiter.ramos@umich.mx
Codirector	Rolando Javier Salinas García	Javier.salinas.uaq@gmail.com
Coordinador del programa	Blanca Edith Pintor Sánchez	Mae.psicología@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	**Uso (sí/no)**	**Descripción**
Asistencia en la redacción	No	Redacción paráfrasis por autor y correcciones de comité

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	**Uso (sí/no)**	**Descripción**
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	Si	Revisión de abstract, coherencia y legibilidad
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	No	
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	No	
Otro		

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Damaris Guadalupe Arroyo González
Lugar y fecha	26/06/2026