

## La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de *Contact Centers* y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19<sup>1</sup>

Eric Moench<sup>2</sup>

Recibido: 7-6-2021 / Aceptado: 22-10-2021

**Resumen.** A causa de la pandemia Covid-19, los *Contact Centers* debieron implementar el teletrabajo, transformándose aceleradamente la gestión laboral en base a nuevas prescripciones de supervisión a distancia y la demanda de nuevas capacidades de trabajo para mantener la productividad desde los hogares. Proponemos entender esta transformación reconstruyendo las características del management antes y durante la pandemia, describiendo sus efectos entre la/os agentes de *Contact Centers*, analizándolos en torno al concepto de “gubernamentalidad” de Foucault, definido como un encuentro entre técnicas de poder ejercidas sobre otros y técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí, estructurando un campo posible de conductas. Concluimos que la actual eficacia managerial no es meramente un producto tecno-organizativo, sino que se vincula, esencialmente, a disposiciones de auto-organización y auto-control de la/os agentes de *Contact Centers* (que redefinen sus relaciones con los otros y consigo misma/os), y preanuncia un futuro de gubernamentalidad masiva de teletrabajadores.

**Palabras clave:** Agentes de *Contact Centers*; Management; Gubernamentalidad; Teletrabajo; Covid-19.

### [en] Managerial governmentality among contact centre agents and its transformation in times of pandemic Covid-19

**Abstract.** Because of the Covid-19 pandemic, contact centres had to implement teleworking, rapidly transforming labour management based on new prescriptions for remote supervision and the demand for new work skills to maintain productivity from home. We propose to understand this transformation by reconstructing the characteristics of management before and during the pandemic, describing its effects among contact centre agents, and analysing them in terms of Foucault’s concept of “governmentality”, defined as an encounter between techniques of power exercised over others and techniques of power that the individual exercises over him/herself, structuring a possible field of behaviours. We conclude that current managerial efficiency is not merely a techno-organisational product, but is essentially linked to self-organising and self-controlling dispositions of contact centre agents (who redefine their relations with others and with themselves), and foreshadows a future of massive governmentality of teleworkers.

**Keywords:** Contact Center Agents; Management; Governmentality; Teleworking; Covid-19.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El poder del management. 2.1 La entrada del management en los *Contact Centers*. 2.2 La intensificación del trabajo en los *Contact Centers*. 3. La gubernamentalidad (managerial). 4. Los *Contact Centers* hoy: transformaciones en tiempos de pandemia Covid-19. 4.1 La “migración” al teletrabajo en los *Contact Centers*. 4.2 Gestionar el trabajo de la/os agentes de *Contact Centers*: transiciones y transformaciones. 5. Reflexiones finales: ¿hacia una nueva realidad laboral? 6. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Moench, E. (2022). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de *Contact Centers* y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19. *Sociología del Trabajo*, 100, 147-157.

<sup>1</sup> Agradecemos al CONICET por financiar la investigación que posibilitó realizar este artículo. Una versión muy preliminar del mismo fue presentada como ponencia para las IV Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de Cuyo – Mendoza, mayo-junio 2021.

<sup>2</sup> Eric Moench es Magister en Ciencias Sociales del Trabajo y Doctor en Ciencias Sociales, ambos por la Universidad de Buenos Aires (Argentina). Actualmente se desempeña como becario postdoctoral en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales, INCIHUSA-CONICET. Sus principales temas de investigación son el trabajo, el management, los procesos de subjetivación y el neoliberalismo. Sobre estos temas ha publicado diez artículos y un libro. Correo electrónico: [emoench@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:emoench@mendoza-conicet.gob.ar).

## 1. Introducción

Hace ya más de tres décadas en los *Contact Centers* y a través de un tipo de gestión organizacional y laboral conocido como management se han impuesto una serie de procedimientos y controles que han logrado intensificar el trabajo de la/os agentes de los *Contact Centers*, esto es, de miles de trabajadores, especialmente jóvenes, que se encargan del contacto directo con los usuarios-clientes y son la figura laboral mayoritaria en estas empresas.<sup>3</sup> A causa de la reciente pandemia Covid-19 se han producido cambios sustanciales en los *Contact Centers*, siendo el más notable la implementación masiva y acelerada del denominado teletrabajo, esto es, una modalidad de trabajo a distancia donde la/os trabajadores desempeñan su actividad sin presentarse físicamente en la empresa (específicamente en este contexto de pandemia se realiza totalmente en modo *home office*, esto es, desde el propio hogar de las/os trabajadoras).

El teletrabajo en los *Contact Centers* ha dado impulso a nuevos procedimientos manageriales de supervisión a distancia y a la demanda de nuevas capacidades de trabajo para mantener la productividad desde los hogares. En este sentido, una revista de referencia especializada en el management en los *Contact Centers* señala en uno de sus números recientes:

Las organizaciones deben prepararse para *poder liderar a distancia*, y los empleados, a *trabajar como si* estuvieran en su escritorio todos los días (Ponasso, 2020;45) énfasis nuestro.

Este giro imperativo, por el que las organizaciones deben prepararse para poder “liderar a distancia” y los empleados deben “trabajar como si” estuvieran en la oficina, da cuenta de que el teletrabajo “llegó para quedarse”, tal el título de la nota periodística, y da cuenta también que los criterios de productividad deben mantenerse (¿y, por qué no, superarse?). Parece producirse, estar produciéndose, una *transformación de la gestión laboral*.

Proponemos entender esta transformación reconstruyendo las características del management antes y durante la pandemia, y describiendo sus efectos entre la/os agentes de *Contact Centers*, atendiendo a los cambios que supuso implementar el teletrabajo. Abordaremos este objetivo enmarcando dichas transformaciones en una perspectiva teórica. Para ello nos valdremos principalmente del concepto de “gubernamentalidad” de Michel Foucault, que el autor define por el encuentro entre las técnicas de poder ejercidas sobre los otros y las técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí mismo. Desde esta perspectiva, ejercer el poder consistirá en guiar las posibilidades de conducta con el fin de obtener posibles resultados (Foucault, 2001: 253-254), estructurando así un campo posible de conductas. En torno a esta articulación empírica y teórica, surgen los siguientes interrogantes: ¿ha podido el management obtener los resultados que se propuso al implementar el teletrabajo en los *Contact Centers*? ¿a través de qué instrumentos y formas de imposición? ¿cómo se redefinen las formas de hacer y ser en el trabajo (esto es, las conductas laborales) en estos tiempos de pandemia?

Nuestra hipótesis de trabajo señala que las transformaciones recientes no implican un mero cambio tecno-organizativo, sino que cambian las relaciones que mantienen la/os agentes de *Contact Centers* con la empresa (con sus pares, sus superiores, incluso con los clientes), con su familia, e, incluso, la relación que la/os agentes mantienen consigo misma/os, reestructurando el campo de conductas laborales previas a la pandemia. En este marco, la actual eficacia managerial se vincula, esencialmente, a modificaciones que obligan a asumir nuevas disposiciones de auto-organización y auto-control (esto es, un ejercicio sobre las propias conductas) entre la/os agentes de *Contact Centers* que teletrabajan.

El artículo se desarrolla de la siguiente manera: la sección primera identifica los orígenes y las características de la implementación del management en los *Contact Centers*, y la intensificación del trabajo de la/os agentes que lo sostiene en la empresa hasta la irrupción de la pandemia Covid-19. En la segunda sección se desarrolla el enfoque de la “gubernamentalidad” foucaultiana, la cual nos permite pensar las transformaciones recientes en términos de conducción de conductas laborales. En la tercera sección describimos la implementación y formas de gestión del teletrabajo en los *Contact Centers* y sus efectos entre la/os agentes durante el actual contexto de pandemia. En las reflexiones finales volvemos sobre las implicancias de las transformaciones recientes y exploramos la hipótesis de que éstas preanuncian un futuro de relaciones gubernamentales masivas de teletrabajadores, trascendiendo la coyuntura de la pandemia.

## 2. El poder del management

La implementación del management en la actividad de los *Contact Centers* se inicia en Argentina hacia finales de la década de 1980 y se consolida en la década de 1990, época desde la cual se implementan de forma progresiva y eficaz saberes y procedimientos para gestionar el trabajo de la/os agentes de *Contact Centers*. Cabe aclarar rápida-

<sup>3</sup> Denominamos *Contact Centers* a los conocidos como *call centers*. Aquel nombre registra nuevas modalidades de gestión laboral (asociadas a la incorporación de otros canales de contacto: al teléfono se suman el *email*, páginas *webs*, redes sociales), y una decisión corporativa por mostrar que no se realiza sólo una llamada, sino un contacto integral con el cliente. Desde el año 2000 la denominación *Contact Center* se difunde en la literatura especializada y en los nombres de las empresas.

mente que el management no responde a una particularidad de esta actividad, sino que se ha extendido en el marco de condiciones socioeconómicas, políticas y culturales que se hicieron presentes desde las décadas de 1970 y 1980, y se profundizaron en la década de 1990, a nivel global. Definimos aquí al management como una lógica de gestión del trabajo que se presenta como más eficiente, basado en sistemas competitivos de individualización de los objetivos, múltiples indicadores de rendimientos, evaluaciones constantes, obediencia a las exigencias de calidad y de plazos impuestos por el «cliente», entre otros aspectos procedimentales. Esta lógica gestiona se implementa inicialmente en empresas privadas, multinacionales, y dirigidas a gestionar el trabajo de los managers (Szechter *et al.*, 2016), pero progresivamente todo tipo de empleos e instituciones, públicas y privadas, la importan y la extienden a diversas ocupaciones y puestos de trabajo que no se restringen a los “managers”. Junto a esta extensión de prácticas laborales managerializadas, diversos autores han señalado que opera también un modo de subjetivación predominante en nuestra época (López Ruiz, 2013; Dardot y Laval, 2013) que promueve tanto un modo o saber hacer en el trabajo como un modo de ser o un saber ser trabajador (Zangaro, 2011) no exento de conflictos psicosociales (Théodore *et al.*, 2016; Sennett, 2006). En torno a estos modos de hacer y ser, o conducta laboral, se configurará una gubernamentalidad managerial y emergerá la figura del agente de *Contact Center*. Dicha gubernamentalidad es una forma de ejercicio del poder que, baste decir por ahora, estructura un campo posible de conductas laborales, cuyos aspectos medulares se están transformando en tiempos de pandemia Covid-19.

## 2.1. La entrada del management en los *Contact Centers*

Permítasenos introducirnos a la entrada del management en los *Contact Centers* a través de dos breves ejemplos. El primero describe que en el año 2000 es premiado por altos ejecutivos de los *Contact Centers* un particular modo de organizar y gestionar el trabajo.<sup>4</sup> El premio lo obtiene un *Contact Centers* tercerizado (esto es, empresas subcontratadas que se especializan en la gestión del cliente de otras empresas) que presta servicios para una Aseguradora de Fondos de Jubilación y Pensión (AFJP) en Argentina (en el año 1995 en este país, la gestión de los fondos previsionales pasa a manos de empresas privadas). En la organización y gestión del trabajo premiada las llamadas que ingresan activan luces verdes y rojas, según el tiempo que se tiene en espera al cliente, antes de atender su llamada. Así, se premia una organización con aspecto de un cuartel de bomberos. El gerente que lo dirige describe, orgulloso, que con un solo llamado ingresado en “cola de espera”, una luz verde comienza a girar por encima de los puestos de trabajo de cada agente. Y en caso de que un cliente lleve más de veinte segundos de espera se enciende una luz roja, y la llamada debe atenderse de inmediato. El segundo ejemplo nos lo ofrece Silvia Korinfeld (2001) en una investigación sobre los servicios de atención comercial de dos grandes empresas multinacionales de telecomunicaciones privatizadas en Argentina, cuyos *Contact Centers* comienzan a funcionar hacia finales de la década de 1990 y se consolidan en los años 2000. La autora destaca que, en aquella época, se fueron cerrando oficinas comerciales de estas empresas, en sus servicios de atención directa al público, para pasar a gestionarlos desde los (en esa época llamados) *call centers*, y que, junto a ello, se observaron cambios notables. Por un lado, en los *Contact Centers* de aquellas empresas se produjo una significativa mutación en la gestión del cliente: del antiguo “usuario-abonado” nomenclatura que definía a quien sólo recibía el servicio de línea telefónica (fija), se pasa a la nomenclatura de “usuario-cliente”, al cual se le ofrecen en forma continua y creciente una diversidad de productos y servicios. Simultáneamente se transforma el antiguo “operador-telefónico” (aquel que recibía los reclamos por el único servicio prestado) en un “telegestor”, cuya actividad laboral absorbe más funciones y que, señala la autora, al mismo tiempo debe contar con nuevos atributos de cordialidad, eficiencia y rapidez.

El quiebre organizacional, entonces, que supuso el management en los *Contact Centers* nos traslada hacia la década de 1990 en Argentina y su consolidación en la década del 2000. Los ejemplos simbolizan las nuevas formas de competencia empresarial que son valoradas en un proceso de privatizaciones de servicios de gestión pública y de tercerización de la organización laboral, donde las actividades principales privadas que crecen están ligadas a los sectores multinacionales bancario-financiero y de las telecomunicaciones. Los *Contact Centers* se vuelven organizaciones decisivas para gestionar, en este marco, la emergencia del “usuario-cliente”, cuyo gestor directo pasará a ser el “telegestor” o agente (Moench, 2020).

En Argentina, desde finales de la década de 1990, la relevancia de la cantidad de empleo que generan los *Contact Centers* comienza a aumentar y, desde el año 2003, diversas políticas focalizadas de empleo (con importantes subsidios otorgados a las empresas) son implementadas por distintos gobiernos nacionales y provinciales que se orientan a apoyar la actividad de *Contact Centers*, y que se extienden cada vez más a nivel territorial. En el año 2006, los *Contact Centers* en Argentina ya eran una de las principales actividades para la inserción al mercado laboral de los jóvenes.

Ahora bien, en este contexto de creciente generación de empleo, la disputa sobre las reglas de juego en el trabajo de la/os agentes de *Contact Centers* estaba en plena ebullición, y eran negociadas entre sectores empresariales y representantes de los trabajadores. Terminará firmándose el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 451/06 que esta-

<sup>4</sup> Véase Revista digital *Contact Center Nro. 1* (Año 2000). Los documentos y entrevistas que mostramos en este artículo forman parte de una investigación más amplia, realizada principalmente entre los años 2014 y 2018, a las que sumamos recientes avances para explorar el fenómeno del teletrabajo. En función de preservar el anonimato de los entrevistados, sus nombres fueron alterados y las empresas en las cuales están empleados no fueron mencionadas.

blece lo que en otro texto hemos denominado como un estatuto competitivo del trabajo que funciona como legislación laboral para una amplia porción de agentes de *Contact Centers* (Moench, 2020). Se oficializan allí un marco de regulaciones sobre las relaciones laborales entre los trabajadores y las empresas. En el artículo tercero, que describe una serie de objetivos y “compromisos mutuos”, se establece como regla que:

... los trabajadores reconocen y aceptan su obligación de hacer lo que de ellos dependa para que los clientes reciban un servicio de calidad, sin costos originados en pérdidas de cualquier tipo y con un alto valor intrínseco, de manera que *satisfagan a los clientes* y aseguren la sobrevivencia y rentabilidad de las empresas y el nivel de empleo. (...)

La competitividad de las empresas es clave para el mantenimiento de las fuentes de trabajo y la creación de empleos sustentables. Así se establece el mutuo compromiso de: a) *mejorar de manera continua* la productividad, la calidad, el costo y el servicio a los clientes ... (Convenio Colectivo de Trabajo 451/06 (2006) –énfasis nuestro).

Junto a las diversas cuestiones de funcionamiento concreto del “cuartel de bomberos” que define este CCT (modalidades de organización laboral, sistemas remunerativos, condiciones laborales, entre otras), se impone también un cierto espíritu o sentido de la ley. La cordialidad, rapidez y eficiencia de los “telegestores” implica que los clientes deben recibir un “servicio de calidad, que los satisfaga” y ello se encuentra en estrecha relación a un rendimiento de la/os agentes de *Contact Center* que debe “mejorar de manera continua la productividad” atendiendo los criterios de calidad, servicio y costo en la interacción con el cliente, bajo amenaza de perder el empleo. Queda oficialmente legalizado, entonces, el poder del management en los *Contact Centers*, en tanto instrumento que permite imponer un espíritu de competitividad en las formas de hacer y ser de los trabajadores. Resta por ver cómo se traducen estos lineamientos en el trabajo cotidiano de la/os agentes dentro de la empresa.

## 2.2. La intensificación del trabajo en los *Contact Centers*

La imagen de los *Contact Centers* como un “cuartel de bomberos” ya trasluce los procedimientos de intensificación del trabajo implementados en los *Contact Centers*, asociados a trabajar en la empresa. Este *estar en* la empresa (y no en el hogar) determina un trabajo atravesado por una serie de disciplinas y controles. Ahora abordaremos lo que ello implica... o implicó hasta la irrupción de la pandemia Covid-19.

La elaboración de una serie de procedimientos y procesos para intensificar el trabajo de la/os agentes en los *Contact Centers* queda eficaz e ininterrumpidamente sancionada desde el año 1996, actualizándose dichos procedimientos año tras año hasta el presente. Altos mandos del mundo corporativo, especialmente ligados a empresas de origen estadounidense, no estaban satisfechos con el desempeño de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, produjeron una serie de códigos estandarizados que implicaron potenciar un conjunto de “competencias”, es decir, habilidades situadas observables y medibles, a la medida de la eficacia exigida por el management. El objetivo final de potenciar estas competencias era y es superar de manera continua los indicadores de rendimientos o “performance” esperados de la/os agentes en los *Contact Centers* en cuanto a la calidad, servicio y costo en la gestión directa del cliente, definiendo “una práctica permanente de mejora de la eficiencia en la gestión del cliente”, como se señala en el *Customer Operation Performance Center* (COPC), código estandarizado de prácticas de gestión en los *Contact Centers*, que actualmente es difundido a nivel global (COPC Inc., 2016: 12; 91-94; nótese la sintonía con el CCT 451/06 antes mencionado en cuanto a la superación permanente)

En las normas COPC los llamados “errores críticos”, con el usuario y con el negocio, (ambos errores, causales de despido) le dan cierta unidad a toda una serie de indicadores, y resumen fielmente el doble núcleo de la rentabilidad en los *Contact Centers*: el usuario final (o cliente), y el negocio. Las normas COPC definen un “error crítico” como una imprecisión que hace que una transacción entera sea defectuosa: se tipifica como “errores críticos para el usuario final” todo aquello que desde la perspectiva del cliente causa que una transacción sea defectuosa, como ser: no resolver la consulta (sin importar si esto requiere o no repetir una transacción), maltratar al cliente, tener una falla en comunicarse con claridad. Por otro lado, se tipifica como “errores críticos para el negocio” todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que una transacción sea defectuosa, como ser: una transacción que resulta en un costo innecesario o una transacción que resulta en una pérdida innecesaria de ingresos para el negocio. La cuestión decisiva será reducir al mínimo estos errores: toda una serie de indicadores cuantificables se vuelven claves para captar si se cae en algún tipo de error crítico, indicadores mediante los cuales se evalúa especialmente el tiempo y calidad del contacto entre el agente y el cliente. Algunos indicadores claves en todas las grandes empresas de *Contact Centers* son la “Velocidad Promedio de Respuesta”, esto es, la cantidad de tiempo promedio que los usuarios finales esperan en cola antes de que su llamada o consulta por *chat* sea atendida por un agente, la “Resolución en el Primer Contacto” con el cliente, lo que implica recibir menos transacciones que repiten el mismo problema y en consecuencia se reducirá el requerimiento de representantes de atención al cliente, y el “tiempo medio operativo”, definido como el tiempo promedio que le lleva al representante de atención al cliente procesar una transacción<sup>5</sup> (COPC Inc., 2016: 12; 101-104).

<sup>5</sup> Esto último incluye el tiempo de comunicación con el cliente, colocar al cliente en *hold* (tiempo en *hold*) [El *hold* implica dejar al cliente en espera para verificar alguna transacción], y completar la transacción luego de que el cliente haya concluido su participación en la transacción (*wrapping*).

Sólo hemos mostrado una ínfima muestra de estos indicadores: las normas COPC presentan una cantidad de indicadores y subindicadores tan extensa y rigurosa que tal nivel de detalle podría agobiar. Para evaluarlos y asegurar el cumplimiento de las “performances” exigidas, los “puestos clave” para la gestión al cliente (COPC, *dixit*) no se restringen a la/os agentes de *Contact Centers*. Se incorpora a dicha gestión el personal empleado que dirige y gestiona el desempeño de aquellos. Otras figuras laborales son las que realizan el monitoreo y evaluación de estos indicadores recién mencionados sobre el trabajo de la/os agentes (y se encuentran, al mismo tiempo, sujetos a toda otra serie de indicadores en torno a la “satisfacción del cliente”). Son los *team leaders*, supervisores, responsables de plataforma, instructores, departamentos de calidad, gerencias de recursos humanos. Estas redes jerarquizadas de monitoreo y evaluación fueron bien analizadas por Mariano Zukerfeld (2013) en un estudio sobre los mecanismos de poder en los *Contact Centers*. El autor distinguió que en la saturación de procedimientos para gestionar el trabajo de la/os agentes se distinguen los monitoreos y evaluaciones teleinformáticas (definidas por el autor como controles) de las formas de vigilancia física que incluyen desde la arquitectura edilicia a los monitoreos y evaluaciones presenciales (y que, en este caso, disciplinan los cuerpos). Esta combinación, este actuar en conjunto de los controles y las disciplinas es lo que define a estas empresas y determina la conducta de la/os agentes de *Contact Centers*. Ahora bien, este análisis implicaba observar el trabajo de la/os agentes estando *en sus boxes* (puesto físico de trabajo) *en la empresa*. Este estar *en el box* y la empresa es justamente, como ya adelantamos, lo que se ha modificado en tiempos de pandemia.

Más adelante describiremos cómo se transforma el espacio de trabajo. Pero adelantemos aquí qué se va a poner en juego. Hace algunos años le hacíamos una entrevista a Fátima, quien había sido agente de ventas para un *Contact Center* con sede física en España, trabajando desde su hogar en Argentina. Cuando le preguntábamos cuáles eran las características ideales que debía tener un agente para teletrabajar, ella no dudaba: “El ideal es quien se responsabiliza solo, sin que nadie le esté marcando el camino a seguir, porque en algún punto trabajás bajo tu propia supervisión... tenés que autoimponerte una conducta de trabajo”. Y agregaba que para lograr ventas siempre se debe “tomar conciencia que lo mejor es organizarte y ponerte a trabajar sin interrupciones, te evitás un montón de problemas”. Este testimonio nos ofrece una primera aproximación (que luego será complejizada) sobre cómo el trabajo desde el hogar redefine las relaciones que mantienen la/os agentes de *Contact Centers* con los otros (en la empresa, y como veremos más adelante, incluso con su familia) y que la/os agentes mantienen consigo mismos, en tanto la auto-organización y el auto-control se vuelven dimensiones más valoradas de las conductas laborales. El teletrabajo, que se masifica de forma repentina y acelerada a causa de la pandemia Covid-19, estaría entonces reestructurando un campo posible de conductas, aspecto sobre el que pasamos a reflexionar en forma teórica.

### 3. La gubernamentalidad (managerial)<sup>6</sup>

Si retomamos el cuadro general de lo dicho hasta aquí notaremos que en la actividad de los *Contact Centers* la entrada del management ha impuesto un modelo de competitividad que estructura un campo de conductas laborales. Ahora bien, esta síntesis conceptual es una apropiación del concepto de gubernamentalidad elaborado por Michel Foucault. En un breve texto del año 1983, *PostScriptum. El sujeto y el poder*, el filósofo francés indica que el ejercicio del poder implica poner en funcionamiento acciones que enmarquen otras acciones, para así estructurar un campo posible de conductas. Desde esta perspectiva, ejercer el poder, dirá Foucault, consistirá en guiar las posibilidades de conducta con el fin de obtener posibles resultados (2001: 253-254), a través de un conjunto de tecnologías que operan sobre la posibilidad o no de lograr tales resultados: serán dichas tecnologías las que inciten o faciliten ciertas acciones, e inhiban otras. La gubernamentalidad es lo que define tal modalidad de ejercicio del poder. La importancia de este concepto radica aquí en que nos permitirá entender las transformaciones durante la pandemia Covid-19, esto es, los alcances e implicaciones profundas en las conductas laborales en los *Contact Centers*. En otras palabras, nos permitirá comprender el tiempo presente. Es por esto que retomaremos en profundidad las elaboraciones de Foucault, en una etapa tardía de su obra (entre los años 1978-1981), sobre la noción de “gobierno” o “gubernamentalidad” —entendida esta última como “el arte de conducir conductas”.

Foucault (2008) despliega la polivalencia semántica de la palabra “gobernar” en el curso titulado *Seguridad, Territorio, Población* durante el año 1978, uno de los cursos dictados por él en el *Collège de France*. Marca diferentes significados de “gobernar” a lo largo de la historia desde el siglo XIII: gobernar espiritualmente las almas, el gobierno del médico sobre el enfermo en el sentido de “imponer un régimen”, o el propio enfermo que se impone una serie de cuidados se gobierna; también el término connota una carga moral que recae sobre las conductas: una muchacha ha sido de “mal gobierno”, en referencia a su mala conducta; gobernar, también como una relación de mando y dominio: dirigir a alguien, tratarlo. Finalmente, Foucault encuentra que gobernar significa tener una relación con alguien, una relación verbal, y menciona textos del siglo XV donde se cuenta de banquetes en los cuales existían relaciones de gobierno, en el sentido de mantener una conversación y entretenerse en la cena (Foucault, 2008: 126-127). El filósofo francés repone, a través de este despliegue de significados, toda la carga semántica que, lentamente desde el siglo XVI se le fue quitando a la palabra “gobernar”, cada vez más restringida en su uso a la dimensión política con que la usamos en la actualidad, y enfatiza esta polivalencia en tanto forma de resituar su propio problema de investigación:

<sup>6</sup> Esta sección retoma los análisis de la polivalencia semántica de la palabra “gobernar” realizados en otro artículo (Moench y López Ruíz, 2020). Aquí hemos agregado algunos pasajes y suprimido otros.

Se advierte que la palabra “governar”, antes de adoptar su significación propiamente política a partir del siglo XVI, abarca un dominio semántico muy amplio (...) Alude al dominio que se puede *ejercer sobre uno mismo y los otros* y sobre el cuerpo, pero también *sobre el alma y la manera de obrar* (Foucault, 2008: 127; énfasis nuestro).

Foucault ya no abandonará este enfoque para el cual esta noción de “gobierno” es central, y la irá refinando en sus escritos y pensamientos posteriores. En el siguiente curso del año 1979, titulado *Nacimiento de la biopolítica*, Foucault (2007) pone nuevamente en juego este concepto de gobierno, ahora para pensar al neoliberalismo, no como un mero programa económico sino como un ejercicio de *conducción de conductas* que define nuevas reglas de juego culturales en la sociedad. De lo que se trata, fundamentalmente, es de cómo reproducir dentro del Estado y, en realidad también en todas las esferas de la vida, la estructura del juego de la competencia del mercado. Es en este curso que Foucault dará una definición amplia y sugerente sobre la gubernamentalidad: ésta es la manera de conducir las conductas de los hombres (Foucault, 2007: 218). En este marco, el neoliberalismo promueve un modo particular de conducirse en la vida que adopta la “forma de una empresa”: ser un “empresario de sí” implica un modelo de conducta, donde el sujeto se piensa en correspondencia a las teorías del capital humano –propuesta por otra de las vertientes del neoliberalismo en el siglo XX, en este caso, la Escuela de Chicago, en los Estados Unidos– y adopta, tanto para la gestión de su trabajo como para la gestión de su propia vida comportamientos típicamente de empresas, en los que lo que se busca –su fin último es– maximizar los beneficios (Foucault, 2007: 249-304).

En el curso del año 1980 en el *Collège de France*, Foucault (2014) vuelve a reflexionar sobre esta noción de gobierno cuando señala el problema que pretende abordar en el curso de ese año. Se pregunta allí por qué y cómo el ejercicio de poder como gobierno de los hombres en las sociedades occidentales exige no sólo actos de obediencia y sumisión, sino además actos de verdad en que los individuos, que son sujetos en la relación de poder, son también sujetos como actores, espectadores testigos u objetos en el procedimiento de manifestación de la verdad. Foucault se refiere aquí a un doble sentido que deriva de la palabra “sujeto”: asume como presupuesto para su estudio la posibilidad de un sujeto sujetado (en una relación de poder), pero que a su vez es sujeto subjetivado (por una relación de verdad). En ambas formas no parece haber exclusión sino complementariedad, se superponen ambas en el gobierno de los hombres. Hace falta una suerte de manifestación de la verdad para poder gobernar (que denominará *aleurgia*), lo que no es un simple apéndice del poder como necesidad utilitaria de conocer lo que se gobierna y cómo gobernar, no se trata de estudiar una verdad lógico-formal (que a partir de una deducción científica pueda distinguir lo verdadero o lo falso), sino más bien se trata de una verdad como una especie de compromiso, afirma Foucault, y, en este sentido, nos orienta el autor a pensar una verdad a la que se ligan las conductas de los sujetos.

En el año 1980, en dos conferencias tituladas *El origen de la Hermenéutica de sí* pronunciadas por Foucault (2016) en el *Dartmouth College* de Estados Unidos, el autor produce un punto de inflexión en las (re)elaboraciones del “gobierno”. Allí realiza una serie de desplazamientos conceptuales claves para esta noción, al afirmar que la gubernamentalidad no se constituye como mero reflejo de técnicas de dominación (como técnicas que permiten determinar la conducta de los individuos, imponerles ciertas voluntades y someterlos a ciertos fines), sino que se articulan a una conducción de sí del individuo (lo que no significa necesariamente su liberación respecto a las técnicas de dominación, sino que incluso podrían reforzarlas). ¿Cuáles son las reglas, que los propios individuos se establecen, y que los formará como sujetos? Estas reglas, señala Foucault, permiten a los individuos efectuar por sí solos una serie de operaciones sobre sus propios cuerpos, sus propias almas, sus propios pensamientos, su propia conducta, y hacerlo de manera tal de (trans)formarse, modificarse y alcanzar cierto estado, de perfección, felicidad, pureza, poder sobrenatural (podríamos agregar nosotros a este listado la posibilidad de alcanzar un estado de “gratificación espiritual” con lo que se hace). Foucault denomina a esta forma de influir sobre nuestra propia existencia como “técnicas de sí” (Foucault, 2016: 44-45). Estas técnicas de sí son fines que se coloca uno a sí mismo como técnicas de regulación de la propia conducta. Vale aclararlo nuevamente: las técnicas de sí no son una simple internalización de la coacción, donde la coacción sería operada ya aquí por el propio sujeto. Tampoco una mera liberación de la coacción. Así, no se trata de simples reversos de la coacción. Foucault con ello abre una dimensión de análisis que tendría sus propias lógicas, al redefinir al gobierno como el punto de contacto donde la conducción de los individuos por los otros se articula con la manera en que estos individuos se conducen a sí mismos. Gobernar a la gente no es así pura coacción: siempre hay un equilibrio inestable entre las técnicas que se ocupan de la coerción y los procesos mediante los cuales el sí mismo se construye o modifica por obra propia. El “gobierno” no es pura dominación. Claro que debemos captar las relaciones de fuerza en este vínculo: hay desequilibrios, señala Foucault, que brindan a ciertas personas la posibilidad de actuar sobre otras, y afirma que, en definitiva, ese desequilibrio es el gobierno.

Un año después, en el año 1981, en un curso en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), titulado *Obrar mal, decir la verdad: la función de la confesión en la justicia*, Foucault (2014b) definirá el “gobierno” como la manera de formar, transformar y dirigir la conducta de los individuos. Modifica así la definición de gobierno que viene elaborando desde el año 1978 siempre en una misma clave: la dirección de la conducta o conducción de conductas de los hombres. En este curso, Foucault agrega que la conducta de los individuos se forma y transforma. Entonces, pareciera que el sujeto no sólo es objeto de una dirección, sino de un moldeado de su conducta. De esta forma le otorga al “gobierno” una mayor fuerza productora, en el sentido de la capacidad, a través de la acción de gobierno –de la conducción de la conducta de los individuos– de producir sujetos, de moldear subjetividades. Es también en este curso donde Foucault acopla en un mismo concepto, como “técnicas de gobierno”, lo que en las Conferencias de

Dartmouth había desagregado en técnicas de dominación y técnicas de sí. Así, la clave para definir la gubernamentalidad —o “arte de gobernar”— pasa a ser el encuentro entre las técnicas de poder que se ejercen sobre los otros y las técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí mismo.

Las elaboraciones foucaultianas sobre la gubernamentalidad y cómo se entrelazan las relaciones entre el poder y el sujeto, nos dan pistas para comprender eso que somos en un escenario laboral que hoy está *transformándose* y parece estar *transformándonos*. Desde esta clave teórica pensaremos la gestión del teletrabajo en los *Contact Centers* en tiempos de pandemia y la reestructuración del campo de conductas laborales.

#### 4. Los *Contact Centers* hoy: transformaciones en tiempos de pandemia Covid-19

Desde el año 2020, y a pocos meses de iniciada la pandemia Covid-19, la implementación del teletrabajo se ha vuelto masiva. Si uno releva hoy las distintas demandas laborales de las empresas de *Contact Centers* para contratar agentes se encuentra con que —sumado a las habituales demandas de predisposición para tratar al cliente, orientación a resultados, entre otras— son mayoría los pedidos que exigen ciertos recursos técnicos para realizar su trabajo desde el hogar (*home office*, citando textualmente): *headset* propio (vincha con micrófono), acceso a internet de alta velocidad y *notebook* o PC de escritorio de buena calidad.<sup>7</sup> Junto a estas nuevas demandas tecno-organizacionales surgen prescripciones manageriales que aconsejan sobre qué tipos de acciones deben llevar adelante las organizaciones y qué tipo de acciones deben llevar adelante los trabajadores para teletrabajar. En la terminología utilizada hasta aquí, se han impuesto nuevos procedimientos y prescripciones manageriales que redefinen el juego de tecnologías laborales presentes en los *Contact Centers* y tienen por objetivo modificar ciertos comportamientos de la/os agentes, reestructurando un campo posible de conductas laborales. Llegados a este punto, podemos precisar nuestros interrogantes iniciales sobre las implicancias transformadoras de la implementación del teletrabajo en los *Contact Centers* a causa de la pandemia Covid-19: ¿habiéndose producido una modificación espacial del lugar de trabajo (y con ello una reorganización de las disciplinas y los controles), podrá el management volver eficaz al teletrabajo? ¿qué procesos y procedimientos cambian? ¿qué nuevas disposiciones deberán ser movilizadas entre los trabajadores para mantener la productividad?

Abordaremos estas cuestiones y sus implicancias a partir de describir lo que *está ocurriendo hoy* en los *Contact Centers*, y cuya importancia radica en que podría trascender a la actual coyuntura de emergencia sanitaria para volverse un nuevo escenario laboral.

##### 4.1. La “migración” al teletrabajo en los *Contact Centers*

En marzo del año 2020 se produjo en Argentina un cierre generalizado de las actividades laborales. El gobierno nacional decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) por la situación epidemiológica producida por la pandemia Covid-19. Unos meses después el gobierno dispuso de un nuevo decreto, ahora de Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO); desde el DISPO, en diversas actividades y en buena parte de los *Contact Centers* se realiza teletrabajo. Esta modalidad de organización es definida como una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico, y se realiza “mediante la utilización de todo tipo de tecnologías de la información y la comunicación (TICs)”. Puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador (véase Ministerio de Producción y Trabajo, 2019). Cabe precisar que las formas de la modalidad de teletrabajo son múltiples, pero podemos dividir las entre: 1) *off line*: se caracteriza por el trabajo por objetivos, cuando se vence el plazo estipulado para la realización de éste, el teletrabajador debe entregar a su empleador la tarea encomendada; 2) *on line*: el teletrabajador desarrolla sus tareas tal como si estuviera en el establecimiento laboral, pero mediante un «dispositivo de presencia» informático; éste último, es la forma en la cual trabajan habitualmente la/os agentes que están realizando teletrabajo en los *Contact Centers* (González, 2021). Así, el teletrabajo plantea nuevas relaciones entre el espacio y el ejercicio del trabajo, mediados por nuevos tipos de uso de la tecnología y de disciplinas y controles laborales. Sin ser algo novedoso como modalidad organizativa, su novedad es que se *está implementando a nivel masivo* en el mundo laboral global, y que podría transformar la organización del trabajo, las modalidades de negocios, las regulaciones jurídicas y hasta los propios hábitos de los trabajadores.

El presidente de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, Sebastián Albrisi, señala que en un muy corto periodo de tiempo “las empresas debieron transformar radicalmente la forma de trabajar y adaptarse con un propósito central: operar bajo la modalidad de teletrabajo”. Y agrega que, siendo que la actividad de *Contact Centers* en Argentina no fue declarada trabajo esencial (y con ello la/os agentes podrían desarrollar bajo protocolo sus actividades laborales “normalmente”) debió pasar a otras modalidades organizativas: según él señala, a junio de 2020 un promedio

<sup>7</sup> A juzgar por estas demandas laborales, es materia de disputa quién debe hacerse cargo de la infraestructura tecnológica necesaria para obtener un empleo bajo la modalidad de teletrabajo. No es lugar aquí para profundizar sobre esto, pero señalemos que este tema afecta disputas legales recientes en Argentina. Para un análisis crítico de la ley de teletrabajo —Ley N° 27.555—, que entró en vigencia el pasado 1 de abril de 2021, véase Méndez y Delmonte (2020).

superior al 75% de los puestos de trabajo en *Contact Centers* migraron al *home office*.<sup>8</sup> El vocablo “migración”, que aquí intencionalmente replicamos en el título de esta subsección, nos introduce a las prácticas manageriales y representa la búsqueda, por parte de las organizaciones, de una adaptación controlada de objetos y personas a diferentes transformaciones con impacto sobre la empresa. Entre las transformaciones producidas, la “migración” al teletrabajo implicó variar ciertos procedimientos del management y movilizar ciertas capacidades de trabajo para mantener la productividad desde los hogares. Asistimos hoy a lo que parece una etapa algo confusa, aún de transición, pero en la que en muy corto tiempo, sin embargo, y como señala Diego Szlechter (2020), se han modificado sustancialmente ciertos estereotipos sobre el teletrabajo: la representación común del teletrabajo, por la cual uno se imagina trabajadores/as que se ocupan de servicios basados en el conocimiento y que ocupan los estratos medios y altos del mercado de trabajo, en el escenario de pandemia ha pasado a ser una representación inverosímil. El manejar horarios, y trabajar tranquilamente en el hogar ya no es una imagen común, lo que se corresponde a la novedad de esta modalidad para miles de trabajadores. En efecto, dado lo reciente de esta masificación del teletrabajo, esta modalidad organizativa era desconocida para la gran mayoría de quienes se vieron obligados a realizarla.<sup>9</sup>

Esta migración del teletrabajo desconocida para la mayoría de los trabajadores, nos permite retomar la idea que presentamos al comienzo de este artículo. A aquel “liderazgo a distancia” como obligación de las empresas y aquel “trabajar como si” se estuviera en el escritorio de la empresa en tanto obligación de los trabajadores, cabe ahora darle mayor contenido. En ese mismo informe reciente se enumeran una serie de ítems dirigidos a los empleadores y a los empleados que realizan teletrabajo del tipo *home office*:

### Para los empleadores

Manual de *home office*: se sugiere el establecimiento de un acuerdo entre el empleador y el trabajador, que especifique los *alcances de la nueva modalidad, las rutinas*, las instancias de feedback, los deadlines de entregables, el equipamiento a utilizar y el derecho a la desconexión, entre otras cuestiones. (...)

Liderazgo. Se requiere confianza y honestidad entre el colaborador y el líder, la comunicación asertiva, el comportamiento proactivo y la escucha activa para mantener una adecuada relación y *supervisión a distancia*. En medio de una crisis excepcional, no hay nada más angustiante para un empleado que ver que no hay una guía clara. (...)

Se recomienda efectuar *seguimientos de los teletrabajadores* para comprobar el grado de evolución, utilizando los mismos indicadores de gestión que rigen para las personas que trabajan en los establecimientos de la empresa. (...)

### Para los empleados

- Planificación de tareas. Se requiere *ser extremadamente ordenado y organizado*.

- Tiempos. Se sugiere definir horarios de conexión, para *no mezclar asuntos personales y laborales*, ya que esto puede impactar en una menor productividad y en un mayor cansancio.

- Vestimenta y espacios. Siempre que sea posible, se recomienda *separar los espacios de trabajo del resto de la casa*, para poder desconectar y descansar al acabar la jornada laboral. Del mismo modo, se puede marcar estas diferencias con la vestimenta.

- Comunicación permanente. El diálogo frecuente con compañeros mediante diferentes sistemas ayuda a combatir el aislamiento social y facilita la resolución conjunta de dudas. (“El teletrabajo llegó para quedarse”, *Revista Contact Center*, Nro. 99, junio 2020; énfasis nuestro)

Entonces, aquel “liderazgo a distancia”, como vimos arriba, se define desde la empresa por imponer nuevas rutinas e implementar nuevas formas de supervisión a distancia; y, por parte de los empleados, ese “trabajar como si” se define especialmente por una planificación de sus tareas y tiempos en el marco de nuevos usos del espacio (anteriormente) privado. Esta “migración” y gestión reciente del teletrabajo promociona así nuevas disposiciones personales centradas en nuevas capacidades de auto-organización y auto-control. Estas disposiciones, este auto-imponerse una conducta laboral tal como lo decía Fátima anteriormente, forma parte del rendimiento de la/os agentes: más aún, en estos tiempos de pandemia y teletrabajo, parece volverse una de las nuevas claves que aseguran la eficacia del management en los *Contact Centers*.

## 4.2. Gestionar el trabajo de la/os agentes de *Contact Centers*: transiciones y transformaciones

Mantuvimos recientemente una entrevista con Alicia, Instructora de un *Contact Center* de una gran empresa multinacional de telecomunicaciones, quien nos describió cómo la gestión organizacional y laboral se realiza en esta etapa.

Cabe realizar aquí una aclaración: no es lo mismo describir el teletrabajo y pensar sobre las implicancias del mismo, en contextos de Covid-19. Esta coyuntura le da un matiz específico (por ejemplo y emblemáticamente, tener

<sup>8</sup> Véase *Revista Contact Center*, Nro. 99, junio de 2020. Pondremos el foco aquí, entonces, sobre el tipo de teletrabajo realizado desde el hogar (en tiempos de pandemia se encuentra obturada, por ejemplo, la posibilidad de hacer *coworking*, esto es, concurrir a oficinas compartidas de trabajo para ejercer diferentes ocupaciones).

<sup>9</sup> Un sondeo de una empresa de opinión pública señala, en su último informe, que el 62% de los empleados en relación de dependencia y profesionales independientes trabajan con la modalidad de *home office*. Y agrega que el 70% de ellos nunca habían realizado teletrabajo. Fuente: Opinaia, citada en <https://www.forbesargentina.com/innovacion/teletrabajo-antes-despues-pandemia-n5109> (Visita: 10-5-2021).

a los hijos escolarizados en el hogar mientras se teletrabaja) que no sabemos hasta cuándo durará, pero que podemos pensar que luego de este año se modificará. Por eso hemos titulado esta sección en torno al dilema de transiciones o transformaciones, cuestión que retomaremos en nuestras reflexiones finales. En este sentido, el alcance transformador está por verse, aunque adelantemos aquí que la gestión del teletrabajo está sosteniendo la productividad en los *Contact Centers*, elemento de enorme peso en el mundo del management.

Alicia nos señala que cuando se declaró el DISPO en Argentina, la empresa en la que ella está empleada (localizada en la ciudad de Mendoza) se organizó para que la/os agentes pudieran realizar teletrabajo. Si bien inicialmente de forma muy desordenada (algunos de la/os agentes, por ejemplo, empezaron a trabajar con su propia computadora, otros llevaron a sus domicilios la computadora que tenían en la empresa), después de un par de meses se ordenó la situación; por ejemplo, pudieron brindarse *notebooks* a quien no tenían computadora personal y se enviaron también sillas ergonómicas a los hogares de la/os agentes. Esta etapa de transición disminuyó la productividad de la/os agentes: pero, nos aclara Alicia, esto tuvo que ver con cuestiones estrictamente tecnológicas. Ella nos comenta que en el año 2020 desde la empresa hubo cierta flexibilidad con horarios de la jornada laboral y las conexiones tecnológicas, porque “a muchos chicos les pasó que estuvieron meses buscando qué empresa funcionaba bien con el servicio de internet: fue un cambio tener que acostumbrarse a eso”. Y agrega: “Hay llamadas, por ejemplo, que se caían, y los clientes volvían a llamar: entonces era una métrica el rellamado”. Si en el año 2020 la empresa tuvo en cuenta que por problemas de conexión se cortaban las llamadas, en este año 2021, por el contrario, esa flexibilidad ya no existe: “este año 2021 se han puesto las pilas con aumentar esa productividad”.

Alicia nos señala sobre estas y otras cuestiones a las que se tuvo que “hacer frente” ante la novedad del teletrabajo: hubo gente que no tenía el espacio disponible para “armarse su oficinita [refiere a un espacio, separado del hogar ambientado para hacer teletrabajo]”. Otro obstáculo fue la necesidad de disociar el trabajo que están haciendo en la empresa y el que se realiza en la casa. Y nos ejemplifica: “Una de las chicas [agentes] me decía: ‘Yo en el descanso quiero sacar las manchas de la ropa, planchar, secar’. Quiere hacer todo junto y no puede.” Y nos contaba que consejos ofrecía ella como instructora: “Yo le decía: ‘Cuando estás trabajando [en forma presencial en la empresa], también sabes que tenés que llegar a lavar la ropa, y no te pones tan mal. Hacete de esos tiempos, para que vos no te sientas mal’”. Y nos aclara que tales consejos son una manera de ir ayudando a la/os agentes en el manejo del *home office*, concluyendo que todos deben entender que es un horario laboral. Cabe reiterar, como ya adelantamos, que en el caso del trabajo de la/os agentes de *Contact Centers* las jornadas laborales tienen horarios fijos determinados en el contrato de trabajo, a diferencia de otras ocupaciones que realizan teletrabajo que no tienen jornadas laborales con horarios fijos. Y agreguemos a ello que los métodos para controlar estos indicadores no han cambiado en los *Contact Centers*, son los mismos que eran en modalidad presencial de trabajo: se mide con un *software* que contabiliza, contado en minutos y segundos, diversos indicadores, cuya información manejan los supervisores. A ello si se le ha agregado como innovación una herramienta, llamada *Teams*, que se utiliza cuando el agente necesita ayuda (y antes se acercaba el supervisor): esta herramienta permite realizar videollamadas, llamadas, *chats*, compartir archivos, y posibilita (además del *e-mail* laboral) poder estar en contacto tanto con compañeros como con supervisores e instructores.

Respecto a los niveles de productividad en este nuevo contexto, ella nos comenta que en reglas generales la productividad se mantuvo (excepto en los inicios de la “migración” al teletrabajo ya mencionado), pero que igualmente notaron a nivel individual que había variaciones. Y nos da diferentes ejemplos de casos y métricas en los cuales ha mermado la productividad en algunos agentes. Un primer ejemplo: un cliente que solicita la baja de un servicio, y el agente lo debe transferir a otro sector; y el agente (incorrectamente) se puede poner en un estado de no disponibilidad para atender nuevas llamadas, estado que indica que está tramitando un pedido. Alicia nos señala que “los supervisores notaban que un representante que transfirió a un cliente a otro sector, por ejemplo, para que tramite un pago, se quedaba en ese estado cuando no correspondía”. Entonces, agrega Alicia, “si no tenés que tramitarle al cliente, ¿qué te quedaste haciendo?”. Otro ejemplo: durante el teletrabajo algunos agentes subieron el tiempo de los números promedio del “auxiliar de baño”, quejándose Alicia de que “si estás un montón de minutos en el baño [de sus hogares] son llamadas que el agente no está atendiendo” y señala que es notorio que la productividad ha mermado en este indicador (la medición de los tiempos en el baño es típica de esta actividad). Finalmente, nos indica Alicia: “se vieron excesos de *holdeo* también” (a diferencia de la transferencia al cliente hacia otro sector —o a la típica encuesta de cierre de llamada— en el *holdeo* se deja al cliente en espera y el agente dice: “Ahora verifico...”).

En esos tres indicadores, como nos señala Alicia, se notaron alteraciones de las métricas, es decir, de los comportamientos de la/os agentes. Sobre esto último Alicia nos señala: “No es que [la/os agentes] no saben cómo hacer el procedimiento o la tramitación, eso se detecta (si no sabe hacer alguna función)”. Y agrega que “no ha sido [la baja de productividad] por ese motivo, sino por distracción o estar haciendo alguna otra cosa en la casa”. Es decir, parece inherente a un comportamiento debido al teletrabajo. En este sentido, analizando las variaciones de la productividad, Alicia nos comenta que, para su sorpresa, no son quienes tienen hijos en su hogar los que han bajado la productividad. Especialmente quienes son mujeres y conviven en pareja (en esta empresa, el 80% de la/os agentes son mujeres) son, según Alicia, quienes en buena medida mantienen sus niveles de productividad, a diferencia de quienes viven solos en sus hogares y que, desliza Alicia, están “demasiado cómodos”. No obstante esto, son estas mujeres (y

especialmente las que tienen hijos) quienes en mayor medida quieren volver a la presencialidad en la empresa, ya que les resulta muy conflictiva esta separación entre lo laboral y lo personal que el management exige.<sup>10</sup>

Los conflictos psicosociales ligados a los procedimientos del management ya han sido señalados de forma pionera por Richard Sennett (2006) y Vincent de Gaulejac (véase sobre este último autor Théodore *et. al.*, 2016). Aquí no podemos observar en profundidad qué nuevas formas adquiere. Sin embargo, el testimonio de Alicia nos advierte que las empresas están diseñando un nuevo sistema de presencialidad física y virtual (mixta) para que dichos conflictos no afecten la productividad. Ella nos comenta que “se está probando [en el *Contact Center* en el que ella está empleada] una *app* [aplicación tecnológica] para hacer modalidad mixta”. Si una persona tiene “números altos” realizando teletrabajo, podría seguir trabajando en su hogar (si así lo desea, nos aclara Alicia). Y agrega que esta *app* serviría para que la/os agentes “en el día que les toque de ir a la empresa, puedan elegir la posición en la que quieran estar”, desdibujándose así el puesto de trabajo personalizado. Nos comenta que ya se están haciendo modificaciones del mobiliario en el *Contact Center* debido a que –al menos en las actuales condiciones de pandemia– ya no podrán la/os agentes estar sentados uno al lado del otro, sino *box* por medio.<sup>11</sup> Además, nos señala que desde la empresa les han comunicado informalmente que cuando se habilite el *Contact Center* como espacio físico, “las primeras personas que van a volver son aquellas que tengan baja productividad en los hogares, para controlar mejor esos números”.

El rendimiento hoy, teletrabajo mediante, está guiado por nuevas pautas de conducta promovidas por el management. Así, aún sin saber con precisión cuánto hay de transición y cuánto de transformación en esta coyuntura de pandemia, podemos sostener aquí que la modalidad del teletrabajo no implica un mero cambio tecno-organizativo, sino un replanteamiento profundo de las relaciones con los otros en el ámbito laboral (con los superiores, pares, incluso clientes) al mismo tiempo que la relación con uno mismo, en el marco de la pérdida de la referencia espacial del agente *en* la empresa. Al readecuarse el espacio en el hogar como lugar de trabajo se redefinen, incluso, las relaciones con la familia.

## 5. Reflexiones finales: ¿hacia una nueva realidad laboral?

En la actual coyuntura se ha vuelto habitual el debate sobre la productividad del teletrabajo, sobre las preferencias de los propios trabajadores, sobre el lugar que ocupará la oficina en el futuro. Todo se compara con otras modalidades organizativas (las previas a la pandemia Covid-19, las “normales”). Se asegura que el teletrabajo se masificará, que las empresas serán más productivas y los trabajadores estarán más cómodos en sus hogares, que habrá una organización “mixta” de los empleos (en la empresa y en el hogar);<sup>12</sup> en suma, el debate (asumiendo muchas veces tonos proféticos) explora posibles direcciones futuras de la ahora llamada “pospandemia” y da cuenta que hoy se encuentra en el centro del debate la organización laboral y la gestión del trabajo. Muchos interrogantes y cuestiones por investigar quedan aún. En nuestro caso faltaría, por ejemplo, abordar y profundizar en las experiencias de los propios agentes de *Contact Centers* en torno al teletrabajo. Sin embargo, creemos importante comenzar con estas aproximaciones porque el management, como ya mostramos, es un instrumento de poder que tienen las empresas para estructurar un campo posible de conductas. ¿Podrá el management imponer masivamente el teletrabajo? Quizás los *Contact Centers* sean nuevamente una punta de lanza para masificar, ahora, el teletrabajo en la sociedad, y promover nuevas lógicas de intensificación del trabajo asociadas a aquel. Aquí intentamos mostrar los nuevos equilibrios que esto supone: una reorganización de las disciplinas y los controles que rearticula las técnicas de poder ejercidas sobre los otros y las técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí mismo, rearticulación resumida en aquella frase del “liderar a distancia” y “trabajar como si” que citamos al comienzo. En efecto, una nueva reorganización de las tecnologías laborales se ha puesto en marcha: durante la pandemia Covid-19 y el teletrabajo, el management promueve que los propios agentes de *Contact Centers* tengan un mayor protagonismo en los controles y disciplinas, esto es, autoimponiéndose determinadas conductas (reemplazando así a las redes de monitoreo y evaluación presentes en la empresa). En este trabajar desde el hogar auto-organizados y auto-controlados deben separar, incluso, los espacios de trabajo del resto de la casa y lo personal de lo laboral. Así, se les exige, implícitamente, que sean capaces de adoptar nuevos hábitos en relación con sus seres queridos.

A diferencia del proceso de las últimas tres o cuatro décadas desde el quiebre que produjo el management en los *Contact Centers*, el contexto presente de transformaciones ha ocurrido en forma repentina, quizás inesperada. Pero dado que, como hemos visto, las empresas han podido implementar eficazmente el teletrabajo en esta coyuntura de pandemia, la pregunta que queda abierta para nosotros es por qué no buscarán las empresas incluso aumentar la productividad desde el teletrabajo, dado que este principio de superación permanente guía al management: ¿aceptarán los trabajadores incorporar para sí nuevas modulaciones en las tecnologías laborales? ¿serán conducidos incluso a superar sus rendimientos previos? En otras palabras, ¿aceptarán la/os agentes de *Contact Centers* vincularse a nuevas

<sup>10</sup> Paula Lenguita (2020) ha señalado que la combinación de pandemia y teletrabajo en el hogar ha mostrado como nunca antes las desigualdades sociales de género: ¿podríamos pensar que esta mayor eficiencia de las mujeres y madres, en un contexto que se mezclan los espacios laborales y personales, esté dado justamente por una mayor experiencia para afrontar la sobrecarga de trabajo a la vez laboral y hogareña?

<sup>11</sup> Los *Contact Centers* no suelen contar con espacios con buena circulación de aire, y en los grandes *Contact Centers* suelen haber varias hileras de boxes “muy pegados”, con distancias inferiores a las recomendadas epidemiológicamente.

<sup>12</sup> Una enorme cantidad de notas periodísticas se han publicado sobre estos aspectos. A modo de ejemplo que condensa tales aspectos, véase: [https://www.clarin.com/economia/virtual-presencial-trabajo-mundo-pospandemia\\_0\\_CJEf89gIV.html](https://www.clarin.com/economia/virtual-presencial-trabajo-mundo-pospandemia_0_CJEf89gIV.html) (Visita: 1-6-2021).

formas de poder? ¿con qué costos? Este artículo pretende ser, en última instancia, una forma de intervenir con mejores herramientas para que nuestro futuro no sea, simplemente, una política de transformación de nuestras conductas decididas por otros.

## 6. Referencias bibliográficas

- COPC Inc. (2016) *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes El Modelo de Gestión para Proveedores Externos de Servicios a Clientes (E-PSICs) Versión 6.0a, Revisión 1.0.*
- Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa.
- Foucault, M. (2001 [1983]) “Post-Scriptum: el sujeto y el poder”, en Dreyfus, H. L. y Rabinow, P. (editores) *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Nueva Visión, Bs. As., 241-259.
- (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- (2008). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*, Ed. Akal, Madrid.
- (2014). *Del gobierno de los vivos: curso en el Collège de France (1979-1980)*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- (2014b). *Obrar mal, decir la verdad. La función de la confesión en la justicia*. Curso de Lovaina, 1981, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.
- (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth*, 1980, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.
- González, A. (2021). *Síndrome de burnout en operadores de call centers que realizan teletrabajo*, Autor (dir.), Universidad del Aconcagua, Mendoza.
- Korinfeld, S. (2001). “El servicio de atención al cliente – 112”, en Neffa, J. (coord.) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores.*, Ed. Trabajo y Sociedad, CEIL PIETTE, Bs. As., 69-93.
- Lenguita, P. “Teletrabajo, reproducción y cuidados en la hora de la crisis”, <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/teletrabajo-reproducen-y-cuidados-en-la-hora-de-la-crisis/27267>, 20-04-2021 [consulta 20 de abril de 2021].
- López Ruiz, O. (2013). “La «empresa» como modo de subjetivación”, *Confluencia*, Año 6, Nro. 13, 119-145.
- Ministerio de Producción y Trabajo (2019). *Teletrabajo en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto, trabajo conectado*. Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo: CABA. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/libro>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2006). *Convenio Colectivo de Trabajo 451/06*. Partes Intervinientes: Asoc. Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba; Fed. Arg. de Empleados de Comercio y Servicios y Cámara. Empresa de Serv. de Contactos para Terceros, Peia. Córdoba. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anejos/115000-119999/117782/norma.htm>.
- Méndez, P. y Delmonte, P (2020). “Ley de teletrabajo en Argentina: ¿Punto de llegada o de partida?”, *Revista Viento Sur*, septiembre 2020. Disponible en: <http://vientosur.unla.edu.ar/index.php/ley-de-teletrabajo-en-argentina-punto-de-llegada-o-de-partida/>
- Moench, E. (2021). “Gobiernos, empresas y trabajo en la actividad de los call centers: una historia política de la reconfiguración laboral en Argentina (1994-2017)”, *Revista Trabajo y Sociedad*, 38, verano 2022 [En prensa]
- Moench, E. (2020). “La managerialización en el trabajo de los agentes de call centers en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente”, *Revista Observatorio latinoamericano y caribeño*, 4, 41-60.
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020). “La performance, entre la persuasión y la persecución. El gobierno de los agentes de ventas en los Contact Centers”, *Argumentos. Revista de crítica social*, 22, Octubre de 2020, 330-358.
- Ponasso, A. (2020) “El teletrabajo llegó para quedarse”. *Revista Contact Center*, n°99. Junio
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama, Barcelona.
- Szlechter, D (2020). “El teletrabajo. Entre la libertad y la coerción”, *TECHNOS magazine digital*. Disponible en: <http://technos-magazine.com.ar/8tendencia1.html>.
- Szlechter, D., Luci, F., Zangaro, M. (2016). “Desentrañando la conducción empresaria argentina: una mirada sociológica sobre el mundo del management local”, *Red de Estudios de Historia de Empresas*, Boletín virtual N° 22, agosto 2016.
- Théodore, R., Guerrero, P., Basaure, M. (2016). El conflicto a nivel psicosocial. Entrevista a Vincent de Gaulejac. *Serie Documentos de Trabajo COES*, Documento de trabajo N° 10, 1-19
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*, Ediciones Herramienta, Buenos Aires.
- Zukerfeld, M. (2013). *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*, Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.