



La di-gestión de energías en los *Call Centers*: entre cuerpos des-hechos y *performances* del liderazgo

The Energy Absorption in *Call Centers*: Between Wrecked Bodies and Leadership Performance

María Inés LANDA*
Leonardo G. MARENGO**

Recibido: 6.7.10

Revisión editorial: 23.4.11

Aprobado definitivamente: 23.5.11

RESUMEN

El artículo propone un estudio “en clave corporal” del universo socioprodutivo de los *Call Centers*, centrando la mirada en la dinámica de metabolización de energías humanas que en dicho campo emergente se produce. En función de ello, se ha organizado la estrategia argumentativa en dos momentos: En primer lugar, se presenta el marco conceptual escogido para el análisis de un caso concreto: la empresa *Movistar* en Argentina. En segundo lugar, se describen las disposiciones energéticas diferenciales, corporales y sociales, que revela el cuadro de agentes del *Call Center* estudiado: teleoperador, cliente, empresa y líderes. Se concluye que el modelo de gestión de energías en los *Call Centers* implementa un esquema de selección y uso de los cuerpos-trabajadores original y específico. Paradójicamente, en los escenarios empresariales analizados la principal innovación tecnológica no es una máquina, sino una tecnología humana, una *performance* corporal.

Palabras clave: *Call Centers*, trabajo, cuerpo, metabolización de las energías, empresa, capitalismo flexible.

ABSTRACT

In this article we propose the study, from a “social body perspective”, of the socio-productive universe of *Call Centers*, focusing on the dynamics of human energy metabolism that is produced in this emerging field. Consequently, we have organized the argumentation strategy in two moments: Firstly, we present the conceptual framework chosen for the analysis of a particular case: the telephone company *Movistar* in Argentina. Secondly, we describe the differential energy dispositions, physical and social, that reveal the agents’ framework of the *Call*

* Becaria del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CONICET). Magíster en Literatura Comparada y Estudios Culturales (UAB). Doctoranda en Teoría de la Literatura y Literatura Comparada, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Miembro del Programa Transformaciones Culturales Masivas (CEA-UNC) y del Grupo de Estudios en Educación Corporal (CIMECS-UNLP). Correo: landa.mi@gmail.com.

** Becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CONICET). Doctorando en Semiótica en el Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba (CEA-UNC). Miembro del Programa Transformaciones Culturales Masivas (CEA-UNC) y Miembro del programa de investigación Conflicto Social y Acción Colectiva (CEA-UE-UNC). Correo: soloporlasdudas@hotmail.com.

Center object of study: telephone operator, client, company and leaders. We conclude that the energy management model in *Call Centers* implements an original and specific model of selection and use of working bodies. Paradoxically, in the analyzed business scenes the main technological innovation is not a machine but a human technology, a body performance.

Keywords: Call Centers, work, body, energy metabolism, company, flexible capitalism.

SUMARIO

Introducción. I. El mundo del trabajo en clave corporal. II. Energías y diagramáticas: contextualizando *Movistar*. III. Explotación de energías corporales y mundialización del capital. IV.1. El teleoperador: Instantáneas de un cuerpo des-hecho. IV.2. La empresa: El sistema metabólico de cuerpos parlantes. IV.3 El líder: el arte de gestionar los cuerpos. V. Consideraciones finales. I. Bibliografía

Introducción

El presente artículo propone un análisis “en clave corporal” del universo socioprodutivo de los *Call Centers*, centrandó la mirada en la dinámica de metabolización de energías corporales que en dicho campo emergente se produce. En este sentido, el análisis propuesto se enmarca en torno a las siguientes hipótesis: a) Los *Call Centers* son expresiones de una nueva diagramática de regulación de energías corporales en el trabajo; b) en estos contextos laborales se están produciendo innovaciones en las estrategias de selección, uso, administración y gestión de los cuerpos; c) en el cruce de los procesos de interacción de los agentes y los dispositivos de regulación de energía que allí se implementan, se comprometen modalidades emergentes de incorporación de los trabajadores en el aparato capitalista de acumulación.

No es una novedad afirmar que el cuerpo en el trabajo, en el marco del capitalismo, asume y conserva una centralidad estratégica. Cuerpo y trabajo, trabajo y cuerpo van interpenetrando(se), combinando(se), fusionando(se) a través de las distintas formas de reproducción socio-económicas que a lo largo de la historia ha ido adoptando el capital. Desde el taylorismo, pasando por el fordismo hasta el ohnismo (Landa y Sorribas, 2006; Fernández Rodríguez, 2007) se han implementado diversos modelos de instrucción corporal en dirección a la diagramación de cuerpos productivos metabolizables. En esta dirección se inscribe la perspectiva corporal del mundo del trabajo que en el presente artículo se desarrolla.

En tal sentido, los denominados *Call Centers* inauguran un modelo productivo en el que cuerpos humanos, tecnologías y capital se articulan de una manera novedosa. Lejos quedó la disposición corporal fabril que exigía cuerpos de estructura óseo-muscular tonificada y resistente. Hoy las demandas corporales son otras, aunque se presentan múltiples continuidades con la dinámica histórica del capitalismo como modo de producción. En este panorama, poleas y sistemas hidráulicos ceden su protagonismo ante ordenadores y headsets (Landa y Marengo, 2007). Dichos escenarios de innovación tecnológica¹ constituyen un terreno privilegiado para identificar lineamientos y preguntas generales acerca del modo a partir del cual se están incorporando los agentes en la producción informacional (Del Bono, 2002).

La pretensión de dar cuenta de las geometrías y gramáticas corporales que se entretienen en el caso analizado² no pretende constituir una teoría acabada acerca del devenir de los cuerpos en el capitalismo flexible. Sin embargo, reconocemos que a partir de un abordaje sistemático de ciertos procesos y tendencias de las actuales dinámicas de producción, es posible trazar valiosos

¹ Se distinguen cuatro modalidades de innovación tecnológica: automatización micro-electrónica, innovaciones de gestión de la fuerza del trabajo, innovaciones de la organización del trabajo y cambios en la organización de la producción (Epelman et al, 1990:13-20).

² En el presente análisis se recuperan materiales empíricos producidos en el marco de una investigación particularizada sobre el caso específico del *Call Center Movistar* (Echevarria et al, 2007). Estos materiales son recuperados para realizar el análisis en clave corporal que aquí se propone.

interrogantes que se traduzcan en aportes significativos al estudio de la relación (siempre conflictiva) entre capital y trabajo en la paisajística social contemporánea.

En consecuencia, y tomando como base lo enunciado hasta aquí, la intención de este trabajo es bosquejar el diagrama de relaciones y procesos, mediante los cuales se tensionan, torsionan y articulan estados corporales, disposiciones energéticas y dispositivos de poder y regulación. En estos juegos corporales se actualizan distintivas formas de sociabilidad que configuran una cartografía de subjetividades, actores y escenarios que inauguran nuevos desafíos y perspectivas, tanto para la teoría social de pretensiones críticas, como así también para aquellas prácticas emancipatorias que toman al mundo del trabajo como ámbito privilegiado de conflicto y posibilidad.

Para alcanzar dicho objetivo, hemos seleccionado la siguiente estrategia expositiva:

1) Presentación general del cuadro conceptual en el que se enmarca el análisis en clave corporal propuesto.

2) Breve contextualización del campo productivo de los *Call Centers*, específicamente de la empresa multinacional Telefónica *Movistar* en el mapa de un cuadro emergente de reorganización capitalista de escala planetaria.

3) Descripción y análisis de las diferenciales disposiciones energéticas, corporales y sociales que presenta el cuadro de los agentes del *Call Center Movistar*: teleoperador, cliente, empresa y líderes (mandos medios).

4) Se concluye con una breve presentación de la línea argumentativa desplegada en el artículo, desde la cual se reflexiona en torno a las implicancias ético-políticas que conlleva el cuadro de transformación de los dispositivos productivos empresariales en el marco de las actuales constelaciones laborales del capitalismo flexible.

I. El mundo del trabajo en clave corporal

En este apartado se procederá a delinear el instrumental teórico-analítico a partir del cual se constituye, en líneas generales, el presente abordaje en clave corporal. La reflexión sociológica acerca de lo corporal nos muestra que existen múltiples caminos para definir y configurar lugares desde los cuales pensar el cuerpo como objeto teórico.³ En virtud de ser una perspectiva en constante desarrollo, la amplitud de niveles y escenarios desde los cuales se producen disertaciones acerca de lo corporal, en muchas ocasiones ubican a este campo de reflexión en un terreno de ambigüedad conceptual e imprecisión terminológica. En otros trabajos intentamos especificar las limitaciones y posibilidades que trae aparejado todo iniciativa de constituir un abordaje riguroso del devenir de los cuerpos en el mundo del trabajo flexible (Landa y Marengo, 2010a, 2011). Según especificamos, a pesar de que el riesgo de diseminación es constante e ineludible, es un error conjurar a modo de garante una teoría general de lo corporal que aglutine en un mismo y único espectro un universo que se muestra tan heterogéneo como fructífero. Precisamente, consideramos que la potencia y productividad de la perspectiva, radica en desplegar el amplio abanico de abordajes desde los cuales es posible pensar el cuerpo desde la complejidad de lo social.

Defender esta suerte de apertura disciplinar que impida una sutura última, no implica desatender la necesaria rigurosidad que es preciso adoptar para encarar una investigación sistemática de lo corporal. La estrategia de constituir un conocimiento situado, y a la vez riguroso, demanda poner en práctica un constante carácter reflexivo del hacer investigativo, el cual conlleva como tarea impostergable, una apuesta explícita a las posibilidades teóricas y políticas de una auténtica imaginación sociológica.

³ Para profundizar en las discusiones en torno a la emergencia de la sociología del cuerpo, sus repercusiones académicas y las tensiones que introduce su constitución como enfoque disciplinar específico en el campo sociológico consultar los siguientes textos: Ahmed y Thomas (2004); Ayús Reyes y Eroza Solana (2007); Citro, (2004); Corbin, Courtine, y Vigarello, (2007) Featherstone, Hepworth y Turner (1992); Freund, (1988); Howson e Inglis (2001); Ihde (2004); Le Breton (2002); Mellor y Schilling (1997); Pedraza (2003, 2009); Schilling (1993, 1997); Soley-Beltran (2007); Turner, (1992).

El abordaje que desarrollamos para pensar las interrelaciones entre trabajo y cuerpo en el capitalismo flexible encuentra sus pilares fundamentales en los conceptos de diagrama⁴, dispositivo⁵, energía corporal, y cuerpo-trabajo (Landa y Marengo, 2007a, 2007b, 2009, 2010a, 2010b, 2011). Estas categorías constituyen una matriz conceptual que nos permite pensar los procesos de relación e interacción social en términos de geometrías, posiciones y disposiciones corpóreo-energéticas específicas, que determinan agenciamientos particulares en el marco de procesos de construcción, concentración y circulación de relaciones de poder. Las nociones de trabajo y cuerpo son pensadas en un marco relacional de vértices entre los cuales se establecen movimientos, desplazamientos, transferencias, coagulaciones, capturas. El concepto de energía refiere precisamente a dicho *quantum*, que en su circulación nos permite leer acciones, disposiciones y agenciamientos. La categoría de energía corporal adquiere potencia analítica y pertinencia sociológica al entramarse con el concepto de cuerpo-trabajo. En este sentido, el trabajo es pensado como la instancia y el lugar (*locus*) en el que se compromete la propiedad de los cuerpos para producir valores sociales en su acción performativa concreta. Valor no como “medida” objetiva sino como intensidad objetivada o potencia objetivable. Hay circulación de “valor” allí donde una determinada “intensidad” proveniente de un cuerpo, al ser objetivada, se constituye en objeto de disputa en la dinámica de cierta economía del poder. En consecuencia, la variable cuerpo-trabajo, su valor, su potencia y su agenciamiento en torno a determinados recorridos del poder, solo emerge en el marco de relaciones sociales específicas. A su vez, todo acto de trabajo implica circulación de energía, sino no, no es tal. Todo *quantum* de energía corporal puede ser potencialmente desplegado como acto laboral.

II. Energías y diagramáticas: contextualizando Movistar.

En este apartado se procederá a contextualizar *a grosso modo* el espacio socio-económico de la instancia productivo-informacional de los *Call Center* en general, y el paisaje socio-político en el que se inserta la empresa *Telefónica-Movistar* en particular.

Ante un cuadro de metamorfosis a nivel global en la paisajística laboral de las sociedades capitalistas, la industria de los *Call Centers* es caracterizada como un escenario paradigmático de lo que se denominan nuevos espacios productivos informacionales (Castells, 2002). En los mismos se identifican particularidades que refieren a modelos de implementación de un proceso de producción específico cuya diagramación encuentra su basamento en la incorporación de nuevas tecnologías de información y nuevas modalidades de organización (Castells, 2002; Colectivo Situaciones, 2006; Del Bono, 2002, 2008; Marengo, 2008b; Pierbattisti, 2008). En términos específicos, los *Call Centers* son empresas de servicios que contratan personas para realizar y recibir llamadas telefónicas relacionadas con atención al cliente, ventas, telemarketing, encuestas y en general todo aquello que los contratantes demanden. Como se ha apuntado, la variable tecnológica es ineludible para comprender la aparición y la fisonomía del sector, sin embargo, es importante remarcar que ésta no es más que una entrada posible a la multidimensionalidad y heterogeneidad que presenta el cuadro relacional de estos espacios productivos. La noción de tecnología, no solo demanda ser repensada a la luz de las posibilidades técnicas del capitalismo flexible sino también es preciso superar la habitual tentación “tecnofílica” que reduce la complejidad del trabajo informacional a las vicisitudes del desarrollo tecnológico entendido como proceso meramente artefactual (Marengo, 2009).

En Argentina, el sector emerge durante la década del 90’ en un contexto de profundas transformaciones políticas, sociales y económicas signado por la profundización de las recetas micro y macro económicas del modelo neoliberal. En dicho mapa, el desarrollo de la industria de los *Call Centers* ha impactado significativamente en la estructura socioeconómica del país y particularmente en el sector de las telecomunicaciones (Del Bono, 2008; Del Bono y Mulloni, 2008).

Uno de los hitos paradigmáticos de dicha coyuntura político-gubernamental, se estructuró en torno al desmantelamiento de la matriz estado-céntrica mediante políticas de privatización de

⁴ Respecto a este concepto ver: Deleuze (1987: 49-71).

⁵ En relación al concepto de dispositivo ver: (Agamben, 2005; Deleuze 1990; Foucault 2006: 84).

servicios que en el marco del estado de bienestar se encontraban supeditados al ámbito estatal. La liberalización del mercado de las telecomunicaciones constituye un exponente característico de dicho proceso, decisión que fue estratégica para el desarrollo y la implantación de este tipo de negocios en el país. En un terreno de ventajas productivas comparativas en materia de contratación de recursos humanos y costos laborales, el sector presenta un crecimiento paulatino en la región. En tal sentido, algunos de los rasgos que caracterizan el desarrollo de estas instancias productivo-informacionales son: 1) incrementos en los flujos de capital y en el índice de empleabilidad de sectores de la población joven de clase media; 2) incorporación de lógicas organizacionales e informacionales propias de las economías globales; 3) tercerización y 4) precarización laboral (Echeverría et al, 2007; Landa y Marengo, 2007).

Por ende, el cuadro de productividad ascendente en este sector presenta las siguientes características fundamentales: a) numerosos recursos humanos altamente calificados, y a bajo costo, b) una infraestructura apropiada para el negocio de las telecomunicaciones, c) costos en general altamente competitivos a nivel internacional, d) un entorno jurídico flexibilizado, e) un mercado local y regional de dimensiones considerables y, f) un panorama cambiario conveniente (Landa y Marengo, 2007).

El caso analizado en el presente trabajo se inscribe en dicho contexto histórico de transformación del aparato productivo regional latinoamericano, específicamente abordamos un *Call Center* emplazado en la ciudad de Córdoba, perteneciente a la empresa de telecomunicaciones *Movistar*⁶. Ésta nuclea, en la Argentina, el área de servicios de telecomunicación móvil (celulares) de la empresa multinacional *Telefónica* de España.

La empresa *Telefónica* ingresa al mercado argentino en el marco del proceso de privatización de la empresa estatal de telecomunicaciones ENTEL implementado en la década del noventa (Pierbattisti, 2008). Tras la retirada del estado, en una primera instancia, el mercado nacional de telecomunicaciones se constituyó como un oligopolio de capitales privados (*Telecom* y *Telefónica*) que posteriormente desencadenó en una desregulación general del sector, abriendo paso a la entrada de otros capitales transnacionales y el estallido de un campo heterogéneo de prestadores privados de dimensiones variables. La empresa *Movistar* ingresó recientemente al mercado de telecomunicaciones como resultado de la fusión de las empresas de telefonía celular *Unifon* y *Movicom*. A partir de dicha fusión, *Movistar* pasó a encabezar el mercado de telefonía móvil en la Argentina.

III. Explotación de energías corporales y mundialización del capital

Desde su estado primitivo originario hasta la actualidad, el modo de producción capitalista se mantiene y se reproduce a partir de una substracción continua de la energía de los cuerpos de los trabajadores con miras a incrementar las tasas de acumulación y beneficio (Nievas, 1999).

En consecuencia, las nuevas tecnologías de información han ampliado el espectro de posibilidades de circulación del capital a niveles inimaginados. Su desarrollo, en primer lugar, ha posibilitado una explotación mundializada de la mano de obra sin las complicaciones que trae aparejada la cohabitación espacial del capital y del trabajo (Echeverría et al, 2007). En segundo lugar, la internacionalización del capital expande a lo largo de las fronteras sus redes de producción y gestión, estrechando los vínculos productivos entre diferentes economías “en tiempo real”.

Ante este panorama, la empresa informacionales multinacionales extienden su campo de extracción hasta los espacios más recónditos del globo. De esta manera, la industria de los *Call Centers* emerge en un contexto en el cual, según cada región, la geografía planetaria de los cuerpos humanos se incorpora diferencialmente al sistema metabólico del capital. En esta economía política de los cuerpos se produce una circulación unilateral de energía desde las regiones periféricas liberalizadas, laboralmente desprotegidas y devaluadas, hacia las economías centrales que reciben esas energías corporales ya procesadas por el sistema productivo en forma de bienes de servicios, bienes de capital, de consumo y regalías financieras.

⁶ *Call Center Movistar* localizado en la calle Sabattini 2700, Córdoba, Argentina.

IV. Corporalidades en Narrativas: el escenario del Call Center *Movistar*

En este apartado se presenta un análisis de las específicas formas de sociabilidad que se despliegan en el *Call Center Movistar* (estudio de caso).⁷ La dinámica argumentativa se desliza hacia el interior de este *Call Center* situado en la ciudad de Córdoba. Allí se abre un escenario de mediaciones, cuerpos y subjetividades.⁸ El cuadro de agentes encuentra sus actores característicos en cuatro vértices fundamentales: empresa, teleoperadores, líderes y clientes. Estas posiciones diferenciales se articulan en un complejo proceso de interacción cotidiana en el que se tejen relaciones de poder que desafían la pretensión analítica de los modelos tradicionales de abordaje de los vínculos sociales en los espacios productivos.

IV.1. El teleoperador: Instantáneas de un cuerpo des-hecho

En esta instancia del análisis se procede a caracterizar la disposición particular del cuerpo del teleoperador y su incorporación al entramado relacional del *Call Center Movistar*.

Una primera cuestión a señalar, respecto a este cuerpo-teleoperante, es que dista considerablemente del *general intellect* informacional⁹ que auguraban las lecturas optimistas del post-industrialismo. La tarea del teleoperador presenta evidentes continuidades y discontinuidades con el círculo del fordismo.

El teleoperador se constituye como una instancia mediadora entre la voz anónima de un cliente demandante y un sistema informático de respuestas tipificadas que la empresa precodifica ante el repertorio de posibles reclamos del usuario. El término “teleoperadores” en el marco del presente análisis se utiliza para designar a los actores concretos que desempeñan la tarea de atención telefónica al cliente en el denominado *Call Center Movistar*. A pesar de que la categoría de teleoperador se muestra adecuada y exhaustiva para enmarcar la tarea de cualquier empleado raso de un *Call Center* latinoamericano, cabe resaltar que al momento de someter la categoría al rigor del vínculo comunicativo con los entrevistados, éstos utilizaban otro término para referirse a su práctica. Según Echevarría et. al. (2007), aunque los sujetos identificaban sin mayores inconvenientes el alcance de la noción de “teleoperador”, recurrían con mayor frecuencia al neologismo “REP” para calificar el rol específico de atención telefónica al cliente. La noción de “REP” hace referencia a “representante”. El significado del

⁷ Para la elaboración del mismo, se ha recuperado material de investigación recolectado en el marco de otro estudio (Echevarría, De Elejalde, Marengo, 2007). Respecto al material de análisis en primer lugar, se trabajó a partir de 18 entrevistas en profundidad (10 teleoperadores, 5 líderes o supervisores y 3 ex teleoperadores). Este material se complementa con una serie de textos documentales (Manual de atención y calidad de servicio al cliente y Módulo Básico) que el departamento de Recursos Humanos de *Telefónica-Movistar* elabora con el objetivo de realizar lo que desde el discurso de la empresa se define como “*entrenamiento comercial*”. También se incorpora al análisis una revista de circulación interna entre los empleados de la empresa que se nomina “*Sumate*” en la que se ofrecen diversas actividades recreativas, se divulga un programa de reconocimiento a la labor de los empleados (*Programa Satisfacción*), y se invita a los empleados a participar de cursos de capacitación, entre otros. Finalmente, se cruza este material con una investigación realizada por Lascano y Vocos (2001) la cual nos aporta la información sobre las condiciones socioambientales en estos contextos laborales y su impacto en la salud de los trabajadores. Cabe aquí señalar que en virtud del espacio disponible para esta comunicación, gran parte de la riqueza del material empírico ha sido sacrificada. Cada párrafo que se desarrolla en este apartado ha sido realizado sobre la base de un análisis minucioso de los decires de los agentes que trabajan o han trabajado en esta empresa. Respectos a las citas de las entrevistas, cabe remarcar, que éstas otorgan un mayor peso a la narrativa “analítica” que aquí se presenta.

⁸ Una primera aproximación al caso *Movistar*, desde la perspectiva “en clave corporal” referida, que para entonces se encontraba en elaboración y con escaso grado de sistematización, se ha realizado en: (Landa y Marengo, 2007).

⁹ Al menos en los casos de los cuales tenemos algún tipo de información empírica directa o indirecta. Algunos de los trabajos consultados sobre este tema son: Neffa, 2001; Bono, 2002; Colectivo Situaciones, 2006; Pierbattisti, 2007, Echevarría et al, 2007.

término “representante” alude al proceso de “presentación” de “algo” que está en lugar de “otra cosa” ausente. Este “otro” ausente que es “re-presentado” de manera diferida por los actores en su práctica cotidiana, es la empresa. A su vez, los teleoperadores / REP “representan” a la empresa frente a otra figura significativa: el cliente (Marengo, 2008a). Por lo tanto la emergencia de la noción de “REP” nos permitió avanzar en esta dinámica analítica como un elemento articulador de la tríada Teleoperador-Empresa-Cliente.

Esta noción no solo es utilizada en el discurso de los sujetos para designar los rasgos elementales de la tarea y el rol de atención telefónica, sino también y fundamentalmente, activa líneas de significación más amplias y complejas que la noción de “teleoperador”. El concepto de “teleoperador” establece una definición operativo instrumental que se restringe a la vinculación entre el sujeto y la tarea (atender el teléfono). Por otro lado, la noción de REP (representante) condensa y articula en su acepción tanto a la “tarea”, como así también a ese “otro” ausente (la empresa) y aquel frente al cual esta última es re-presentado (el cliente). Por lo tanto, permite abordar el proceso de caracterización de este “devenir-teleoperador-representante” a partir de una compleja dimensión vincular que la categoría de teleoperador no alcanza a contener.

Un cuerpo-representante puede pensarse, en este sentido, como una superficie somática de borramiento e inscripción, en términos de que el proceso de re-presentación de la empresa es correlativo de un enmascaramiento de los rasgos más elementales de la propia singularidad subjetiva (Landa y Marengo, 2007). De acuerdo con la dramaturgia goffmaniana, toda instancia de interacción social, y especialmente el vínculo laboral, configura a los agentes sociales a partir de una determinada disposición escénica. En el caso de la función “representante” que realizan los teleoperadores, el atravesamiento tecnológico agudiza este rasgo “ficcionalizado” de la tarea, ya que los únicos elementos perceptibles que permiten “identificar” a los distintos agentes representantes, son su nombre y su voz, rasgos efímeros para un “animal”¹⁰ predominantemente visual como es el humano.

En dicha dirección, durante el proceso de interacción con el cliente, la identidad del teleoperador-REP tiene como único soporte su condición de cuerpo-parlante, que, aunque aún sexuado, se “presenta” sin rostro, sin consistencia, y sin otra materialidad que el sonido de su voz. Presencias fantasmagóricas que se inter-conectan a través de circulaciones de elementos sonoros. Gargantas “in-visibles” reproductoras de emisiones pre-codificadas, son los escenarios que diagraman estos espacios experienciales. En este devenir de cuerpos espectrales y palabras reguladas, el cuerpo del representante, acciona bajo la forma de una mediación en la que solo compromete una mínima parte de su capacidad kinestésica total y de su corporalidad. De este modo, a la función representante subyace una tarea de alto desgaste psíquico en la que se torsionan y dis-torsionan acciones sonoras y auditivas. Garganta¹¹, voz, palabras precodificadas, traducciones amigables, entonaciones seductoras, cuerpo recipiente de furias, co-presencias diferidas y vociferaciones demandantes parecieran conformar los elementos constituyentes de esta función representante.

Las pinceladas que colorean la pintura que traza el párrafo anterior pone en escena un agente con un escaso marco de autonomía e inventiva al que se le asigna una tarea altamente tipificada. En su práctica de “escucha”¹², el teleoperador debe restringir al límite su margen de acción a una total adecuación con el repertorio de procedimientos que se encuentran preestablecidos por los guiones del sistema. Por lo tanto, si se considera que a la difusa materialidad del rol de teleoperador se le suma la absoluta constricción de una serie de

¹⁰ En el sentido de Waddington (1975:36-59).

¹¹ A modo de ejemplificar se recupera la siguiente cita de un teleoperador tomada de un texto de Lascano y Vocos (2001): “El tema de la garganta es un tema, por que se te cansa la garganta, te cuesta más trabajo hablar, es difícil de explicar, en un momento hablo así de fácil, las palabras me salen solas, ya a la quinta hora, le pongo polenta a los pulmones, es cuando me siento que me esfuerzo para hablar, tengo que apoyar con un esfuerzo físico extra”.

¹² Escucha, escuchar, te están escuchando emergen en las entrevistas como categorías nativas. De aquí en adelante, las categorías nativas serán citadas en cursiva y entre comillas: “escucha”.

prescripciones, el panorama se muestra signado por un carácter mecánico y rutinario que es experimentado como una situación de desgaste y estrés por parte de dichos agentes.

“el trabajo en sí es insalubre, hay estudios que lo marcan. Es una presión constante, tenés un tipo que te está gritando en el oído, la forma en atender una llamada tras la otra, te genera en la cabeza... salís mal! Salís todos los días cansado de ese lugar, con dolor de cabeza, es un trabajo realmente pesado. Mucha gente dice ‘es estar sentado 6 horas’, no es solamente estar sentado, sí estas sentado pero la presión que tenés de que alguien te está escuchando, de que tenés que cumplir un objetivo, hay gente que te está gritando todo el tiempo, es un trabajo que no es el mejor, y que no tenés tampoco un descanso cada 4 horas, o un descanso visual” (teleoperadora Movistar).

En este contexto, el teleoperador en su hacer cotidiano (se) con-forma (en) una especie de barrera de contención que enfrenta cotidianamente una flujo constante de reclamos a la empresa diferidamente encarnada en estos cuerpos representantes.

Tomando como base lo enunciado hasta aquí, la noción de trabajadores genéricos reemplazables presenta una adecuación rigurosa (Castells, 2002). “*Genéricos*” por que cualquier joven de clase media, con solo un mes de entrenamiento puede pasar a engrosar las filas de teleoperadores sin mayores inconvenientes. Y “*reemplazables*”, por que, ya sea por desgaste o por fluctuaciones financieras del capitalismo flexible, las empresas pueden disponer a gusto y necesidad, de estos jóvenes cuerpos. En este sentido, el conjunto de condiciones macro estructurales aquí descritas sirven de escenario de referencia para una mayor comprensión del cuadro graficado en este párrafo.

En términos de competencias profesionales, el teleoperador difiere significativamente del cuerpo capitalizado del trabajador industrial, investido de saberes técnicos específicos. La “escuela” del teleoperador es su propia experiencia en la sociedad informacional (Colectivo Situaciones, 2006). Las acciones que se le demandan para realizar la tarea, no difieren mucho de lo que el conjunto de jóvenes de clase media emplean cotidianamente en el mundo de la vida. Saber manejar una computadora, hablar por teléfono y recibir pasivamente insultos y agravios es algo que las sociedades informacionales latinoamericanas están aprehendiendo rápidamente en los últimos años.

En dicho panorama, la principal aptitud para desempeñarse como teleoperador, no compromete sofisticados saberes profesionales, aunque sí disposiciones corporales específicas. Por lo tanto, en términos de rentabilidad, la situación es sumamente favorable para estas empresas, ya que no deben destinar grandes cantidades de capital a la formación de recursos humanos. Estos cuerpos, para incorporarse activamente a la cadena productiva informacional de los *Call Centers*, solo requieren atravesar un breve proceso de capacitación que funciona como mera “afinación” según la especificidad de cada sistema, empresa o cliente. Así es como el contexto social los presenta pre-fabricados prácticamente listos para ser consumidos, metabolizables.

En este marco, la metáfora deportiva del “maratonista” cobra pertinencia para caracterizar al cuerpo-teleoperante. El maratonista no debe ser ni muy fuerte ni muy rápido, pero si necesariamente “resistente”. Debe poder “soportar” una exposición prolongada a los avatares de la carrera, sabiendo regular su energía estratégicamente, de manera tal, que al final del trayecto pueda llegar a la meta en una economía procesual de gestión corporal. Existe una diferencia fundamental entre una maratón y la experiencia cotidiana del teleoperador: para el deportista la instancia competitiva es un acontecimiento excepcional, que afronta tras un prolongado proceso de entrenamiento y preparación físico-emocional. Por el contrario, el teleoperador renueva su marcha diariamente. De este modo, lo que para el deportista se vivencia como un proceso de perfeccionamiento de sus capacidades psicofísicas con miras a una carrera competitiva; para el teleoperador se presenta como una progresiva curva de “desgaste” cotidiano, que coloca su corporalidad frente la disyuntiva de la habituación o el agotamiento (Landa y Marengo, 2010b). Cabe destacar, que la amortización del deterioro de los cuerpos teleoperantes pareciera ser un problema que la empresa no ha calificado como preocupante.

De esta manera, el cuerpo del teleoperador se presenta como un cuerpo des-hechable de las “fabricas de habla”. Ser teleoperador en dicho contexto es una carrera contra el tiempo. La

noción de “*vida útil*” es una categoría que surge de los propios actores para dar cuenta de la creencia de que un teleoperador no dura más de dos años en el cargo.

Según podemos observar la empresa invierte al teleoperador del estatuto de “representante” en el marco de la instancia conflictiva de atender reclamos. En virtud de ésta tarea que construye el rol del teleoperador, se configura un determinado modelo ideal de cuerpo-sujeto para desempeñarse como REP. En disonancia con el discurso oficial, este cuerpo “representante” sabe, desde su práctica cotidiana, que su función no es satisfacer la demanda efectiva del cliente. Desde su cubículo este cuerpo fragmentado se torsiona entre dos discursos que eclosionan en su contradicción. Por más que este agente teleoperador se esfuerce por cumplimentar con las exigencias de la empresa en relación a la atención del cliente, lo cierto es que la mayoría de las situaciones que “*sus*” usuarios le plantean escapan al campo de operaciones de su función (Echeverría et.al., 2007).

Las acciones que parecerían caracterizar la función de este cuerpo-teleoperante son: hacer “*cesar*” situación inicial de queja y reclamo por parte del sujeto cliente en el menor tiempo posible. En este sentido, frente a un contexto de flujos ininterrumpidos de llamadas entrantes, la función de este agente teleoperante se va configurando en el ejercicio de la escucha en la cual su cuerpo se constituye en superficie sensible y receptiva.

Sumado a lo anterior y en el marco de dicho deber, el teleoperador puede recurrir, indistintamente, tanto a la omisión deshonesta como al engaño para la consecución de su trabajo. Para la empresa, los medios utilizados son indiferentes; importan los resultados. A la capacidad de “*resistencia*” entonces se le agrega la cualidad de “*persuadir*” como otra variable imprescindible del “*hacer*” del teleoperador. En este escenario de superposiciones de cuerpos e imágenes corporales la función “representante” del teleoperador va paulatinamente encarnando una imagen ficcional de un abogado defensor de la a-priori inocente empresa. Lo que hace del vocablo “*alegato*”¹³ una instancia fundamental de esta dinámica interaccional.

En los escenarios bosquejados surge como rasgo habitual una cualidad constitutiva de la función relacional del teleoperador: la capacidad de gestionar variables subjetivas para la consecución de su tarea. En otras palabras: una mente encarnada en un cuerpo gestionante de las creencias y sensaciones de un cliente anónimo y espectral para re-disponer la actitud de reclamo frente a la empresa

IV.2. La empresa: El sistema metabólico de cuerpos parlantes

La geografía de cuerpos, geoméricamente dispuestos en cubículos individuales es sobrevolada continuamente por la figura espectral de la empresa que se pone a gestionar el devenir productivo de estas extrañas mercancías, que según se especificó se componen de argumentos, procedimientos y “*sonrisas telefónicas*”. Su principal preocupación no se diferencia de cualquier empresa capitalista: mantener al máximo posible los niveles de productividad tensando al límite la curva de rentabilidad de cada unidad de producción (Landa y Marengo, 2007; Landa y Marengo, 2009b).

El desempeño global de los teleoperadores en el trato con el cliente, en términos de tiempo por llamada, se constituye como variable principal de la denominada “*calidad del servicio*”.¹⁴ Por lo tanto, cualquier factor que afecte la función “*tiempo por llamada*” compromete los márgenes de productividad y rentabilidad de la empresa. En principio, es posible identificar al menos dos variables que alteran dicha función: “*agotamiento*” y “*habituación*”. Cada uno conlleva mecanismos y efectos particulares.

El cuerpo agotado es lento, irritable, y reactivo, por lo tanto improductivo y políticamente peligroso. La empresa implementa mecanismos para administrar la fatiga al límite

¹³ La terminología jurídica, no se utiliza en sentido metafórico. Los manuales de entrenamiento comercial de *Telefónica- Movistar* recurren a ésta para construir su discurso. Términos como *alegato*, *argumentación*, *defensa*, se presentan de manera recurrente (Echeverría et al, 2007).

¹⁴ Categoría a la que recurren los propios actores para denominar la actitud que la empresa les demanda denotar en el trato con el cliente.

del umbral de agotamiento. Las pausas, las tablas de ausentismo, los incentivos, e inclusive el esparcimiento formal e informal, una sonrisa, un cumplido o una palmada en la espalda se constituyen como herramientas de precisión puntillosa para regular y gestionar el des-hacerse de estos cuerpos (Landa y Marengo, 2009a). La clave es administrar el consumo de esta energía de manera tal que el periodo previo al umbral de agotamiento crónico se prolongue el mayor tiempo posible. Una vez que el teleoperador ingresa en dicho umbral signado por la cronicidad, las expectativas de tolerabilidad desaparecen y la productividad decrece. Para esta instancia, la empresa produjo suficiente valor explotando a ese cuerpo finalmente des-hecho que no opone ningún tipo de resistencia al otorgamiento de indemnizaciones o licencias por enfermedad (Colectivo Situaciones, 2006). De esta manera el negocio marcha sobre rieles. La energía de esos cuerpos ya fue incorporada al ciclo metabólico del capital.

El caso de la “habitación” es distinto. Un cuerpo habituado, también puede ser improductivo, pero no necesariamente. La habitación según la entiende el conductismo, se presenta como la desaparición o la disminución de reacción frente a la repetida y regular presencia de un determinado estímulo. Por lo tanto, si dicha habitación se da en torno a la variable “insultos del cliente” por ejemplo, ella se constituye en una propiedad corporal provechosa para la dinámica productiva. Es decir, si los teleoperadores desarrollan mecanismos de “tolerancia” frente a ciertos aspectos de la tarea sin comprometer la variable temporal, la situación se torna conveniente para la empresa. Es necesario remarcar que estos conceptos se refieren a una evaluación de estados, procesos y rendimientos en términos de conducta manifiesta; el impacto que esta dinámica tenga en la vida psíquica de los agentes no es un tema de preocupación para la empresa mientras no altere su rendimiento en términos de desempeño efectivo. En este sentido, estos mecanismos de “habitación” son funcionales siempre que no afecten el nivel de productividad de los agentes. En dirección contraria, existe otro caso de habitación que se presenta “disfuncional” en relación con los intereses de la empresa. En un determinado momento del ciclo de producción, el cuerpo de los trabajadores ingresa en un estado de productividad óptima en el que aprehenden a administrar las energías y movimientos corporales que requieren para la ejecución de su tarea de un modo eficiente y económico. En otras palabras, una vez alcanzada dicha meseta máxima de productividad los teleoperadores ya han adquirido las dinámicas del hacer, “los trucos del oficio”, sin llegar a padecer un estado de agotamiento en torno a la realización de su trabajo.

Sin embargo, llega también “otro” momento, tras un largo período de rutina y desgaste psíco-físico, en el que disminuye el grado de compromiso e implicación con el que cada trabajador encara su tarea. Este cuerpo-teleoperante ha ingresado en una pendiente decreciente respecto a sus niveles de productividad. Aquí es cuando entran en escena en su condición de dispositivos de regulación de las energías, sensaciones y emociones los mecanismos de control informático y fundamentalmente la figura del líder/supervisor (Landa y Marengo, 2007). Ambos se posicionan como engranajes privilegiados para mantener y prolongar ese tan preciado y rentable estado de máxima productividad. Para ello, la promoción de cierto nivel de estrés funciona como un remedio a “corto plazo” efectivo para evitar el denominado estado de habitación disfuncional. De esta manera, la empresa promueve un ambiente regular e intermitente de exigencia y presión que coloca a estos cuerpos en un estado de alerta funcional al nivel de las expectativas de productividad diseñadas por la misma. En el escenario narrado se evidencia como el teleoperador, también encarna el estatuto de un cuerpo gestionado.

IV.3 El líder: el arte de gestionar los cuerpos¹⁵

En estrecha relación con lo desarrollado hasta el momento, se delinea el estatuto específico y central que adquiere la figura del líder en la diagramática de relaciones, tensiones y torsiones que emergen en el proceso productivo de este *Call Center*.

¹⁵ Para profundizar sobre las funciones de la figura del liderazgo en organizaciones empresariales contemporáneas desde la perspectiva en clave corporal en la que se inscribe este artículo, consultar: Landa y Marengo, 2009b; Landa, 2009.

El “liderazgo” es uno de los valores más reconocidos en la empresa flexible. El rol de los líderes y supervisores encarna dicha axiología de manera privilegiada y se presenta como la única figura que se vincula de manera directa con cada uno de los distintos roles de la empresa (Landa y Marengo, 2009b). Con el cliente, porque es el encargado de realizar las escuchas de las llamadas y cuenta con el poder de interferir en tiempo real en el *alegato* del teleoperador (sugiriendo o imponiendo términos, estrategias y hasta la entonación que el teleoperador debe adoptar sobre la marcha de su tarea). Con la empresa cuando inter-actúa con los gerentes y cuando realiza cursos de formación. Por otro lado, es el único, entre los rangos medios y bajos, que puede acceder de un modo directo a información restringida sobre la política comercial de la empresa.

Otro aspecto interesante de la figura del líder, es su relación con el teleoperador. La vinculación del líder con el “colectivo-teleoperante” es constitutiva. Aquel solo existe en virtud de éste último. Es posible imaginar un teleoperador sin “líder”, pero no un líder sin teleoperadores a quienes liderar. Un “líder” solo adquiere dicho estatuto si posee un conglomerado humano de cuerpos “liderados” o “liderables” (Landa y Marengo, 2009b). En este sentido, se concreta su existencia en virtud de ser un dispositivo humano que actúa sobre y a partir de los teleoperadores.

En este cuerpo del liderazgo se condensan dos funciones que, aunque sean claramente distintas, se encuentran en directa vinculación con el dispositivo de producción de la empresa: es tanto un cuerpo-líder como así también un cuerpo-supervisor. En su función de supervisor, actualiza el cuerpo escrutador vigía del modelo disciplinar panóptico. Es quien vigila y castiga de acuerdo a los parámetros de lo norma/anormal, prohibido/permitido/obligatorio que determine el universo ético-normativo de la empresa. En otro sentido, también es responsable de identificar, expulsar o neutralizar los factores contaminantes que alteren el armónico clima laboral deseado.

Por consiguiente, la función de líder encarna un sofisticado esquema de modulación constante de los cuerpos-teleoperantes. El líder se posiciona como un “otro” a modo de apéndice del cuerpo social de los teleoperadores. Su condición “dependiente” con respecto al grupo a su cargo, se acentúa por el hecho de que la forma a partir de la cual se mide “su” productividad está en relación directa a la actividad mensurada por el grupo que tiene asignado:

“Mi rendimiento está directamente ligado al rendimiento de mis representantes. A mí me miden por el cumplimiento de los objetivos de mis representantes, no de mis objetivos en particular. Tengo que lograr que mis representantes cumplan sus objetivos, si lo cumplen el grupo cumple sus objetivos y yo cumplo mis objetivos” (líder Movistar).

En la cita referida, se dibuja con claridad la tarea y la razón del “ser líder” para la empresa: su función no es más ni menos que hacer de los teleoperadores cuerpos lo más productivos posibles. Por tal motivo, la empresa invierte energía en el líder.

El cuerpo del líder, a diferencia del cuerpo del teleoperador, se presenta para la empresa como una tecnología de alto valor, como un cuerpo capitalizado en el cual se invierte tiempo y dinero (que en el lenguaje del *management*¹⁶ son prácticamente lo mismo). En este sentido recuperamos las siguientes palabras textuales de un líder:

“A nosotros nos cuida la cabeza la empresa (...) La empresa tiene como un cargo importante al cargo del líder en esta instancia, nosotros tenemos capacitaciones constantes, tenemos capacitación en Buenos Aires, te digo al grado de ir a Buenos Aires en avión salir a la mañana y a la tarde de nuevo

¹⁶ Definimos como *management* a la disciplina específica encargada de la producción e implementación de saberes y técnicas, orientados a la gestión, mando y organización del proceso productivo en instancias empresariales contemporáneas (Fernandez Rodríguez, 2007; Marengo, 2009). En las prescripciones de estas lógicas de gestión se edifican un conjunto general de vectores ético-teórico-prácticos a partir de los cuales se estructuran las diagramáticas laborales que ubicamos bajo el rótulo “nueva empresa” (Landa y Marengo, 2011).

estar acá, con un desembolso de gaita en el pasaje de 500 pesos, y multiplicado por diez, quince, veinte, cincuenta líderes te da una plata...La empresa lo tiene como un cargo como una jerarquía importante, y de ahí para arriba, mi jefe más importante, y la empresa lo cuida todavía más, y así...” (líder Movistar).

En la jerarquización piramidal energética de los cuerpos encontramos en un extremo los genéricos reemplazables, a los cuales según se dijo se los mantiene en los márgenes de la tolerabilidad, y por otro lado los cuerpos líderes a quienes se los potencia al máximo. El líder es el responsable de conducir al grupo a estas zonas de alto rendimiento, él es quien contagia este estado de rendimiento energético y positividad emocional (Landa y Marengo, 2009b). Según fue establecido en el apartado anterior, el cuerpo del teleoperador se presenta como un cuerpo prácticamente formado y listo para ser metabolizado por el sistema productivo del *Call Center*. Los teleoperadores ingresan masivamente a estos espacios según los requerimientos productivos básicos.

En el caso del líder, la situación es distinta. En primer instancia el líder potencial debe ser “identificado”. Para ello, la empresa diseña programas de detección de estos jóvenes talentos que se encuentran entre la masa de teleoperadores (Landa y Marengo, 2010b). Por ejemplo, en esta empresa se implementa y publicita entre los empleados el programa JAP¹⁷ (Jóvenes de Alto Potencial), orientado a la detección de “talentos”. El “líder” antes que construido debe ser “identificado” y “seleccionado” entre la masa de cuerpos-teleoperantes.¹⁸ Todo teleoperador obediente, comprometido, leal y efectivo en su tarea es un potencial “líder”.

“Me conocían, conocían mi trabajo como representante. Y después se hace...no fue simple la elección. Te hacen cinco entrevistas, dos de las cuales son con psicólogos, en donde se destacan tus habilidades de comunicador, de transmisor de ideas, creo que es lo principal que buscan en una persona para que ocupe el lugar que yo estoy ocupando. La idea no es que sea una persona que conozca todos los vericuetos del producto, ese no necesariamente va a ser líder, si conoce mejor, pero no es lo principal, sino alguien que sepa trasladar ideas, para comunicar, motivar un equipo, eso es lo que se busca en un líder, hay líderes que tienen un año en la compañía, que empezaron como representantes y pasaron a ser líder. Vos decís por qué? Porque están locos? ¡No!”(líder Movistar).

La empresa audita constantemente el espacio corporal de los teleoperadores en busca de esta preciada mercancía. Los trabajadores lo saben, por lo tanto aquellos que ansían pertenecer al selecto grupo de líderes seducen a los ojos y oídos de la fantasmática empresa con un desempeño riguroso y comprometido, a veces por encima de lo que ésta efectivamente demanda. La única forma de hacer carrera en un *Call Center* es aspirar a ser líder. “*Actitud*” que es denominada entre los trabajadores como “*ponerse la camiseta*”.¹⁹

Una vez que el potencial líder es identificado como postulante ingresa en un proceso de selección que, a diferencia del de los teleoperadores, se presenta como un sofisticado dispositivo técnico de “escaneo” de cuerpos en los que se busca determinar la presencia de una serie de atributos específicos necesarios para dicho desempeño.

Según se observa en la entrevista citada, el “aspirante” debe atravesar un arduo proceso de selección donde se implementan un conjunto de dispositivos técnicos de medición de aptitudes

¹⁷ El objetivo de este programa es identificar desde el inicio de su carrera profesional, a aquellos empleados con mayor potencial para el desempeño de funciones de conducción. Una vez detectados, participan en un programa que les brinda formación en negocios, autodesarrollo y mentoring. *Revista Sumate* (revista de circulación interna de *Movistar*).

¹⁸ Existen casos en los cuales sujetos fueron contratados como líderes sin pasar por el cargo de teleoperador pero en general todos los líderes cuentan con alguna experiencia como teleoperadores. Información proporcionada y recuperada de las entrevistas, ya referidas.

¹⁹ Según las entrevistas analizadas, “*ponerse la camiseta*” es cuidar los intereses de la empresa como si fueran los propios, para los agentes entrevistados.

y actitudes. Solo en caso de que dicho cuerpo reúna los requerimientos demandados, comienza el proceso de formación que se extenderá regularmente a lo largo de toda su trayectoria por la empresa.

En este marco, la instancia de identificación y selección de cuerpos líderes se presenta como un momento crucial en el esquema general de producción y reproducción de la lógica de la empresa. En dicho diagrama productivo se selecciona un determinado tipo de personalidad, un carácter especial. En la noción de “*actitud*”²⁰ habita el significante ejemplar que resume la lógica del liderazgo según lo entiende el *management* (Landa y Marengo, 2009b). Si bien, el término “*actitud*” asume significados diversos según los contextos y los actores, en general hace referencia a un mecanismo, una disposición por parte del sujeto a “encarnar” en su acción, los intereses de ésta. En este sentido, antes que una serie de atributos específicos y numerables, “*tener actitud*” implica una disposición corporal integral a responder a la demanda de la empresa cuando ésta lo solicite. Equivale, en este contexto, a cuerpos dispuestos para la obediencia, el compromiso y la implicación.

La tarea del líder, de esta manera, se constituye como un complejo proceso de mediación entre empresa y los “*teams*” de teleoperadores. Variables, estadísticas y datos en general constituyen la materia prima a partir de la cual el líder emprende un metódico proceso, en el que el universo cuantitativo de los objetivos comerciales debe traducirse en acciones concretas sobre cada teleoperador. De esta manera, el líder diseña y desarrolla precisas dosificaciones de variadas fórmulas para hacer de cada unidad teleoperante un sujeto productivo.

El seguimiento y el control de los teleoperadores por parte del líder es una tarea cuerpo a cuerpo. Solo él conoce el desempeño de cada uno de ellos. Ante las autoridades de la empresa, el líder presenta el rendimiento general de su grupo de trabajo y no el de cada trabajador individual. Por lo tanto, en caso de que su grupo no alcance los estándares de medición que demande la empresa, es el líder el encargado de identificar y corregir el desperfecto, ya que de eso depende su continuidad en el cargo.

En función de conducir el “*team*” al cumplimiento de los objetivos productivos prescritos, el líder dispone de una caja de herramientas que contempla un amplio rango de técnicas, recursos y artilugios (Landa y Marengo, 2009b). Un líder eficiente es aquel que puede detectar rápidamente la compleja trama de factores obstaculizantes que impiden que un determinado grupo alcance el umbral de desempeño óptimo.

A veces, contención emocional y un clima fraternal y divertido bastan para que un grupo realice los objetivos propuestos, pero en ocasiones no es suficiente. Según lo que expresan los entrevistados, el rango de acciones de un líder puede variar desde la organización de una reunión informal o un amigable llamado telefónico, hasta la intimidación y la amenaza. Cada líder tiene su “estilo” particular a la medida de las necesidades específicas de la coyuntura, en términos de la particularidad de cada grupo y sujeto.

De la mano del líder el modelo managerial de la nueva empresa adquiere una fisonomía más parecida a la de un “arte” (Abraham, 2000; Landa y Marengo, 2009b). Atributos tales como, inventiva, ingenio, imaginación e intuición, funcionan como condiciones indispensables para gestionar el colectivo humano de trabajadores. De esta manera, como lo haría un ajedrecista profesional, el líder realiza un continuo movimiento de piezas en el marco de una estrategia general de desempeño, que tiene como horizonte el logro de los objetivos productivos exigidos por la empresa. En el marco de dicha acción teleológica el establecimiento de vínculos afectivo-emocionales estrechos con su grupo de trabajo se torna indispensable (Illouz, 2010: 119-138, Papalini, 2008: 246). A modo de ejemplificar este atributo de artista de gestión de cuerpos y emociones que encarna la figura del líder, a continuación se recupera las siguientes citas:

Líder Movistar: La empresa incentiva eso porque la empresa sabe que la creación de lazos genera compromisos, vos (losREPs) no sólo trabajas por la plata, sino que trabajas porque en ese trabajo te sentís bien, trabajas porque en ese trabajo trabaja tu amigo, te llevas bien, trabajas porque en ese trabajo la pasas bien, tenés tus espacios de contención social, si vos ves la parte social del

²⁰ Manual Atención y Calidad de Servicio al Cliente de *Movistar*.

laburo, el tema del sueldo también tiene que ver con el tema del conocimiento, del sentirte incluido en un grupo de pertenencia, del estar con tus pares y sentirte reconocido entre ellos. Es más, muchos de esos asados los paga la empresa, yo hice uno en agosto y lo pagó la empresa.

Entrevistador: *Y los teleoperadores saben que los pagó la empresa?*

Líder Movistar: *Algunos sí y otros no, en algunos es como el líder el mérito. Te ayuda a generar un vínculo con el líder, entonces, el representante trabaja por la empresa y trabaja por su líder, que le hace pasar bien el rato en el laburo.*

En el cuadro que se ha trazado en los párrafos anteriores, aparece claramente cómo la figura del líder va personificando el cuerpo de un artesano de la gestión y de la captura de energías corporales. En relación al diagnóstico frankfurtiano de la sociedad moderna, el líder se ubica en la primera línea de la progresiva colonización del mundo de la vida de los teleoperadores, abriendo el paso por la espesura de dificultades y contratiempos que los imperativos instrumentales de la producción de la empresa enfrentan al intentar digitar la práctica cotidiana de los agentes.

V. Consideraciones finales

Según se expuso, el presente artículo intenta visualizar desde una lectura específica y novedosa, ciertos vértices y dimensiones fundamentales que configuran nuevos escenarios laborales en el capitalismo flexible. En ese sentido, se invoca la pretensión de subsanar una serie de desatenciones e imprecisiones en las que ciertas lecturas tradicionales caen al momento de intentar pensar, en su extensión y complejidad, el universo del trabajo. Uno de los supuestos que fundamentan la selección de la denominada perspectiva “en clave corporal” radica en la constatación de una serie de transformaciones estructurales, macro y micro, que se traducen en una profunda mutación de la manera en la que el cuerpo del trabajo se inserta en los sistemas productivos.

Por otro lado, se advierte que el contexto de producción de la actual reflexión teórica en torno a la problemática de los cuerpos, se encuentra en un período disciplinar que a la par de una productividad constante y heterogénea se muestra signado por tensiones, imprecisiones y ambigüedades (Landa y Marengo, 2011). En este sentido, otro de los desafíos de la presente propuesta fue tratar de proveer un herramental teórico-metodológico a la luz de los problemas y contextos que configuran el escenario seleccionado. A pesar de esta intención, existen limitaciones que aún signan la reflexión de lo corporal, estado de situación del cual el presente trabajo no se piensa ajeno.

La elección del escenario de los *Call Centers* se realizó desde un “mirar y pensar” de pretensión estratégica. Desde los supuestos asumidos, el mundo del trabajo contemporáneo se presenta como un espacio productivo paradigmático, en el cual diagramáticas en transición se tensionan y articulan en un universo de nuevas tecnologías informacionales, modelos de organización y usos de los cuerpos. Escenarios en los que se entrecruzan e intersectan paradigmas disciplinares y dispositivos de regulación novedosos. En tal sentido, estas instancias productivas constituyen fenómenos privilegiados para un análisis de las mutaciones en la corporalidad de los trabajadores en el mundo productivo actual.

Las nociones de energía y cuerpo-trabajo permitieron marcar un recorrido de cruces y tensiones en distintos estratos y niveles, delineando los aspectos fundamentales que hacen al abordaje de la problemática. Asimismo, se puntualizó la intención de concentrar el foco de interés en torno a la emergencia de un cuadro de agentes y posiciones que hacen su aparición en un entramado que conjuga economía, poderes, tecnologías, discursos y cuerpos.

La categoría cuerpo-trabajo en el escenario del *Call Center Movistar*, muestra un panorama diverso y heterogéneo de lugares desde los cuales pensar el cuerpo contemporáneo.

Las mutaciones en los usos de los cuerpos en estos nuevos escenarios productivos y experienciales, se hacen visibles en las figuras del líder y el teleoperador, y en las relaciones e interacciones que entre estos dos se van configurando. Líderes y teleoperadores, uno con respecto a otros, delimitan relacionalmente el cuadro de agentes de la nueva empresa.

En un extremo, se presenta un panorama serial de cuerpo-teleoperantes, los cuales emergen como individualidades somáticas en las que se inscribe la presencia siempre diferida de la omnipresente y espectral empresa. Los teleoperadores en su devenir se desempeñan como máscaras parlantes. En su condición de cuerpos-representates, el diferimiento especular adquiere consistencia en forma de huellas y heridas sobre estas corporalidades genéricas reemplazables. De esta manera, el “cuerpo-trabajo” del capitalismo flexible se constituye como *locus* conflictual privilegiado en el que resuenan padecimientos, habituaciones, fatigas y negociaciones en un proceso global de gestión, circulación y captura de las energías corporales.

La sumatoria atomizada de teleoperadores constituye un colectivo de individualidades gestionadas, los cuales deben mantenerse en los niveles de productividad pautados por la empresa; un enjambre de cuerpos descartables que producen sus intangibles mercancías hasta quedar tendencialmente des-hechos.

Altamente involucrado en este sofisticado dispositivo de capitalización de energías hace su aparición un segundo personaje significativo: el líder; quien asume su estatuto y su razón de ser a partir de constituirse como individualidad gestionante del colectivo de teleoperadores. La densidad gaseosa de la nueva empresa encuentra en el líder su punto óptimo de condensación. El mismo, viabiliza procesos artesanales de gestión mediante los cuales los imperativos sistémicos del aparato productivo, se traducen en acciones concretas y meticulosas sobre cada subjetividad teleoperante, con el objetivo último de alcanzar la preciada curva de máximo rendimiento por unidad de producción. Lenguajes aparentemente inconmensurables encuentran fórmulas equivalenciales de la mano de la gestión del líder. Mediciones estadísticas, curvas de desempeño y proyecciones financieras delimitan los objetivos que configuran el campo de desempeño a partir del cual el líder, asume, en toda su extensión, su función de cuerpo-gestionante al servicio de la maquinaria capitalista de acumulación.

Ambos cuerpos, ante la emergencia de las innovaciones en el mundo del trabajo, se reconfiguran en disposiciones específicas. La figura del teleoperador muestra continuidades y rupturas con el cuerpo-trabajo-capitalista del modelo anterior. Nuevas tecnologías de información y gestión se articulan de una manera novedosa con sistemas y prácticas productivas inscriptas en la automatización y mecanización de tareas propias del círculo del fordismo. El cuerpo-teleoperante, por un lado, debe disciplinar su garganta, su voz y sus sentidos auditivos y visuales a guiones y marcos formalizados de desempeño. Por otra parte, su cuerpo, si bien está situado en un cubículo aislado, sobrevuela las fronteras nacionales a través de una red de ensamblajes virtuales. De este modo las empresas multinacionales amplían su campo de explotación incrementando el flujo de capitales hacia las “empresas madres”.

De los paisajes socio-productivos aquí descriptos se puede afirmar que los principios de acumulación del capitalismo se mantienen relativamente constantes, sin embargo se observan mutaciones fundamentales en la gestión y metabolización de energías corporales a escala planetaria.

El modelo de control y gestión empresarial, propio de los *Call Centers*, presenta un esquema de selección y uso de los cuerpos original y específico. Si bien la rutina, la mecanización y la automatización de los procesos tan característicos del taylorismo, se actualizan tras la figura del teleoperador, el elemento característico y novedoso se orienta en torno a la emergencia de las formas organizativas (*teams* y líderes). Precisamente, el punto de articulación y actualización de esta nueva lógica empresarial de producción y gestión de cuerpos encuentra su manifestación concreta en el “cuerpo-líder”. Paradójicamente, allí donde abundan sofisticados sistemas de procesamiento de información, la principal innovación tecnológica no es una máquina artefacto, sino una tecnología humana, una *performance* corporal.

VI. Bibliografía

Ahmed, J. y Thomas, H. (2004) *Cultural Bodies*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Agamben, Giorgio (2005) *¿Qué es un dispositivo?* Conferencia ofrecida en el marco de su reconocimiento como Dr. Honoris Causa de la UNLP. La Plata. Argentina.

- Ayús Reyes, R. y Eroza Solana, E. (2007) El cuerpo y las ciencias sociales. *Revista Pueblos y Fronteras*.
- Castells M. (2002) *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Volumen 1. La sociedad red. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Citro, S. (2004) “La Construcción de una Antropología del Cuerpo”. Ponencia presentada en VII Congreso Argentino de Antropología Social, Simposio Antropología del Cuerpo, Facultad de Filosofía y Humanidades-UNC, Villa Giardino, Argentina. Publicación en Actas de Congreso (Formato CD).
- Colectivo Situaciones (2006) *¿Quién habla?* Buenos Aires: Editorial Tinta Limón.
- Corbin, A., Courtine, J. y Vigarello, G. (2007) *Las mutaciones de la mirada: el siglo XX. Historia del cuerpo*. Volumen 3. España: Taurus Historia.
- Del Bono, A. (2002) *Telefónica. Trabajo degradado en la era de la información*. Madrid: Miño y Dávila.
- Del Bono, A. (2008) "Call Centers y relaciones de servicio. Reflexiones en torno al trabajo de los agentes de los servicios para exportación". En *Crítica de la Cultura Organizacional: claves para cambiar la Organización del Trabajo* (pp. 197-213). Montevideo: Psicolibros Universitario.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008), “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”, *Trabajo y Sociedad*, Número 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina.
- Deleuze, G. (1987) *Foucault*. Buenos Aires: Paidós.
- Deleuze, G. (1990) “¿Qué es un dispositivo?”. En E. Balbier et al. *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa.
- Echevarría, L.; De Elejalde, G. y Marengo, L. (2007) *(Des) conectados en tiempo real. El trabajo y su representación en los Call Centers. Un estudio de caso en la empresa Movistar*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación e Información. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Inédito.
- Epelman, M., Fontana, D. y Neffa, J. (1990): *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*. Buenos Aires: Área de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Humanitas.
- Featherstone, M., Hepworth, M. y Turner, B.S. (1992) *The Body. Social Process and Cultural Theory*. Londres: Sage Publications.
- Fernández Rodríguez, J. M. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas (CIS).
- Foucault, M. (2006) *Seguridad, Territorio, Población*. Buenos Aires: Fondo de Cultura.
- Freund, P. (1988) Bringing society into the body. En *Theory and Society*, 17, 839-864.
- Howson, A. e Inglis, D. (2001) The body in sociology: tension inside and outside sociological thought. *Sociological Review*, 49 (3), 297-317.
- Ihde, D. (2004) *Los cuerpos en la tecnología. Nuevas tecnologías: nuevas ideas acerca de nuestro cuerpo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Illouz, E. (2010) *La salvación del alma moderna*. Terapia, emociones y la cultura autoayuda. Editorial: Katz.
- Landa, M. I. (2009) El arte de gestionar cuerpos: las *performances* empresariales de los instructores de *Fitness Grupal*, *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, en prensa.
- Landa, M. y Marengo, L. (2007) “Trabajo, Cuerpos y Emociones: de brazos entrenados a mentes gestionantes”. Ponencia presentada en el XXVI Congreso de la Asociación

Latinoamericana de Sociología. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Méjico. Publicación en Actas de Congreso (Formato CD).

Landa, M. y Marengo, M. (2009a) "Biopolíticas empresariales en la Argentina Contemporánea: Usos y articulaciones del "Fitness" en contextos productivos emergentes". Ponencia presentada en el *Congreso Transdisciplinar sobre el cuerpo. El cuerpo: objeto y sujeto de las ciencias humanas y sociales*. Barcelona. Institución Milá. CSIC, España. Publicación en Actas de Congreso.

Landa, M. y Marengo, L. (2009b) "Perfomances empresariales: el cuerpo de un líder", *VIII Reunión de Antropología del MERCOSUR. Diversidad y Poder en América Latina*, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina. Publicación en Actas de Congreso (Formato CD).

Landa, M. I. y Marengo, L. (2010a). La metabolización del cuerpo en el capitalismo avanzado, *Trabajo y Sociedad*. Número 14, Vol. XIII, Verano 2010. Disponible en: http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/14_LANDA_MARENGO_Metabolizacion_Cuerpos.pdf.

Landa, M. I. y Marengo, L. (2010b) Devenir cuerpo empresa: el nuevo capitalismo y sus tramas de sujeción. En dossier: "Cuerpos contemporáneos: nuevas prácticas, antiguos retos, otras pasiones", *Actual Marx*, Núm.9. En proceso de edición.

Landa, M.I. y Marengo, L. (2011) El cuerpo del trabajo en el capitalismo flexible: lógicas empresariales de gestión de energías y emociones". *Cuadernos de Relaciones Laborales Vol.29, Num.1*. En proceso de edición.

Landa, M. y Sorribas, P. (2006) "El disciplinamiento corporal en las formas de organización del trabajo capitalistas" Ponencia presentada en *Jornadas Preparatorias del XXVI CONGRESO ALAS de Guadalajara 2007*, Foro Las morfologías del trabajo y la educación en la actualidad, Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mendoza, Argentina.

Lascano, V. y Vocos, F. (2001) La tarea de los operadores telefónicos y sus condiciones de trabajo en las empresas concesionarias de la Ex ENTEL Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET. Argentina.

Le Breton, D. (2002) *La sociología del cuerpo*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Marengo, L. (2008a) "Representaciones sociales del trabajo de *Call Centers*. Un estudio de caso en la empresa Movistar". Ponencia presentada en las *V Jornadas de Sociología*, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Marengo L. (2008b) "Discursos empresariales y prácticas de *management* en *Call Centers*. Comunidades imaginadas en las fábricas del habla". Ponencia presentada en *II Congreso de la Sociedad Colombiana de Estudios Semióticos y de Comunicación*, Bogotá, Colombia.

Marengo, L. (2009). "Metabolización Proteica en el capitalismo flexible". En: Biset, E., Lorio, N., Ricca, G. (ed.), *Animales, hombres, máquinas: I Coloquio Nacional de Filosofía* (pp 69-81), Universidad Nacional de Río Cuarto, Río Cuarto, Argentina.

Mellor, P. y Shilling, C. (1997) *Re-forming the Body. Religion, Community and Modernity*. Londres: Sage Publications Ltd.

Neffa, J. (1999) "Crisis y emergencias de nuevos modelos productivos." En De la

Garza, E. (ed.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires:

Grupos de Trabajo CLACSO.

Nievas, Flabián (1999) *El control social de los cuerpos*. Buenos Aires: Eudeba.

Papalini, V. (2008) *La formación de subjetividades en la cultura contemporánea. El caso de los libros autoayuda*. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Buenos Aires. En cotutela con el Doctorado en Ciencias de la Información y Comunicación. Universidad de París 8 Vincennes – Saint Denis.

Pedraza, Z. (2003) *Cuerpo e investigación en teoría social*. Conferencia presentada en la Universidad de Colombia.

Pedraza, Z. (2009). Derivas estéticas del cuerpo. *Desacatos*, Núm. 30, Agosto. Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-92742009000200006&lng=pt&nrm=iso.

Schilling, C. (1997), The undersocialised conception of the embodied agent in modern sociology, *Sociology*, Vol. 31, Núm.4, 737-54.

Sennett, R. (1998) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Soley-Beltran, P. (2007) Una introducción a la sociología del cuerpo. En M. Torrás (ed.), *Cuerpo e Identidad I: Estudios de género y sexualidad I*(pp. 247 – 265). Barcelona: Ediciones UAB.

Turner, B.S. (1992) *The Body and Society. Explorations in Social Theory*. London: Sage Publications.

Waddington, C.H. (1975) “El animal humano”. En Brain, R. y otros (1975) *Psicología Social y Humanismo* (pp. 36-59). Buenos Aires: Paidós.