

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/fxx70kgr6>

## La subjetividad de los agentes de *contact centers* como paradigma del mundo laboral actual: reflexiones a partir de un estudio en Argentina \*

**Oswaldo Javier López Ruiz\*\***

 <https://orcid.org/0000-0002-9685-3512>  
CONICET, Argentina  
olopezruiz@mendoza-conicet.gob.ar

**Eric Ignacio Moench\*\*\***

 <https://orcid.org/0000-0001-9414-1792>  
CONICET, Argentina  
moench.eric@gmail.com

Recibido: 07-04-22

Aceptado: 22-07-22

**Resumen.** El objetivo de este artículo es entender cómo se forman las maneras de sentir, pensar y actuar (la subjetividad) en el ámbito laboral. Para ello estudiamos, a partir del análisis de entrevistas semiestructuradas y de material documental, producto de una amplia investigación, a los agentes de *contact centers*

\* Agradecemos al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) por financiar la investigación sobre la cual se sustenta este artículo. Una versión muy preliminar se presentó como ponencia en el 12° Congreso Argentino de Antropología Social, La Plata, septiembre 2021.

\*\* Oswaldo Javier López Ruiz es sociólogo (UNCuyo, Argentina) y doctor en Ciencias Sociales (UNICAMP, Brasil). Es investigador en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales, Incihusa, CCT-Conicet, Mendoza, Argentina.

\*\*\* Eric Ignacio Moench es sociólogo (UBA, Argentina); tiene una maestría en Ciencias Sociales del Trabajo y es doctor en Ciencias Sociales (UBA). Es becario posdoctoral en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales, Incihusa, CCT-Conicet, Mendoza, Argentina.



en Argentina. Dichos agentes son mayoritariamente jóvenes y tienen poca experiencia previa en el mercado laboral. Su paso por estas empresas *modela y modula* sus subjetividades en función de un particular tipo de gestión del trabajo: el *management*. Siguiendo las valiosas formulaciones de Michel Foucault, entenderemos el *management* como un conjunto de sofisticadas técnicas que no sólo son útiles para aumentar la productividad, sino que constituyen una verdad, definida en términos de vínculo y de obligación a partir del cual se forma y transforma la subjetividad. Mostraremos cómo dichas técnicas logran identificar y justificar quién es cada persona en tanto agente de *contact center* a través de distintas “manifestaciones de verdad”: ponerse a prueba, rendir cuentas de forma permanente, potenciar los rendimientos y diferenciarse de los pares. En este sentido, los agentes deben competir entre sí —incluso consigo mismos— y movilizar sus capacidades en función de metas y objetivos siempre cambiantes. Con base en la descripción de experiencias laborales que evidencian un progresivo dominio práctico de estas reglas de conducta vemos, finalmente, cómo termina por interiorizarse a un nivel subjetivo un imperativo de la competencia que se convierte en paradigmático del mundo laboral contemporáneo.

**Palabras clave:** agentes de *contact centers*; procesos de subjetivación; *management*; empleo juvenil; Michel Foucault.

### The Subjectivity of Contact Center Agents as a Paradigm of the current World of Work: Reflections from a Study in Argentina

**Abstract.** This article’s aim is to understand how ways of feeling, thinking and acting (subjectivity) are formed in the workplace. For this purpose, we studied, by analyzing semi-structured interviews and documentary material resulting from extensive research, contact center agents in Argentina. These agents are mostly young and have little previous experience in the labor market. Their passage through these companies *molds* and *modulates* their subjectivities according to a particular type of work administration: the management. Following Michel Foucault’s valuable formulations, we will understand management as a set of sophisticated techniques that are not only useful to increase productivity, but also constitute a truth, defined in terms of a bond and obligation from which subjectivity is formed and transformed. We will show how these techniques are able to identify and justify who each person is as a contact center agent through different “manifestations of truth”: testing oneself, to be permanently accountable, to enhance performance and to differentiate oneself from one’s peers. In this sense, agents must compete with each other—and even with themselves—and mobilise their capabilities in terms of ever-changing goals and objectives. Based on the description of work experiences that show a progressive practical mastery of these rules of conduct, we see, finally, how a competitive imperative that becomes paradigmatic of the contemporary world of work ends up being internalized at a subjective level.

**Keywords:** contact center agents; subjectivation processes; management; youth employment; Michel Foucault.

## A subjetividade dos agentes de *contact centers* como paradigma do mundo do trabalho atual: reflexões a partir de um estudo na Argentina

**Resumo.** O objetivo deste artigo é entender como as formas de sentir, pensar e agir (a subjetividade) são formadas no local de trabalho. Para isso, estudamos agentes do *contact center* na Argentina analisando entrevistas semiestruturadas e material documental resultante de extensa pesquisa. Estes agentes são, em sua maioria, jovens e têm pouca experiência prévia no mercado de trabalho. A sua passagem por estas empresas *molda e modula* as suas subjetividades de acordo com um tipo particular de gestão do trabalho: o *management*. Seguindo as várias formulações de Michel Foucault, compreenderemos o *management* como um conjunto de técnicas sofisticadas que não só são úteis para aumentar a produtividade, mas também constituem uma verdade, definida em termos de um vínculo e obrigação a partir do qual a subjetividade é formada e transformada. Mostraremos como estas técnicas conseguem identificar e justificar quem é cada pessoa como agente do *contact center* através de diferentes “manifestações da verdade”: colocar-se à prova, prestar contas permanentemente, melhorar o desempenho e diferenciar-se dos seus pares. Neste sentido, os agentes têm de competir uns com os outros —e mesmo com eles próprios— e mobilizar as suas capacidades de acordo com metas e objetivos em constante mudança. Com base na descrição das experiências de trabalho que mostram um domínio prático progressivo destas regras de conduta, vemos, finalmente, como acaba sendo internalizado, em um nível subjetivo, um imperativo da concorrência que se torna paradigmático do mundo do trabalho contemporâneo.

**Palavras-chave:** agentes de *contact centers*; processos de subjetivação; *management*; emprego de jovens; Michel Foucault.

## INTRODUCCIÓN

¿Cómo se forman (y transforman) las maneras de sentir, pensar y actuar o, en otras palabras, las subjetividades, en el mundo laboral actual? A esta pregunta la abordaremos a través del estudio de la actividad de los *contact centers* en Argentina, y particularmente con base en el análisis de la gestión del trabajo de los agentes de *contact centers*.<sup>1</sup> Esta actividad se ha destacado como demandante de empleo juvenil en estas primeras décadas del siglo XXI, contratando miles de personas como agentes de *contact centers*, especialmente a jóvenes que carecen o tienen poca experiencia previa en el mercado laboral. Esto se constata fácilmente en el paisaje que brinda el mercado laboral en la actualidad, donde no son pocos los anuncios de empleos que circulan diariamente y que buscan reclutar agentes para los *contact centers*. En estos se señala que los candidatos al empleo deben reunir determinadas capacidades, tales como excelentes relaciones interpersonales, tolerancia a trabajar bajo presión, saber trabajar en

<sup>1</sup> Denominamos *contact centers* a los también conocidos como *call centers*. Preferimos ese nombre ya que registra nuevas modalidades de gestión laboral (asociadas a la incorporación de otros canales de contacto: al teléfono se suman el e-mail, páginas webs, redes sociales). Desde el año 2000 la denominación *contact center* se difunde en la literatura especializada y en los nombres de las empresas.

equipo, tener predisposición a capacitarse permanentemente; deben tener además energía, dinamismo, excelente dicción y vocación de servicio al cliente; también se requiere que su comportamiento se oriente a resultados y que sean organizados y proactivos.<sup>2</sup> Este conjunto de cualidades personales genéricas valoradas y valorizadas en el mundo laboral actual caracterizan el trabajo de los agentes de *contact centers*. En este artículo nos centraremos en demostrar cómo el paso de aquellos por estas empresas forma y transforma sus maneras de sentir, pensar y actuar, *modela* y *modula* subjetividades, en función de un particular tipo de gestión del trabajo: el *management*.

Como nos recuerdan diversos autores, el *management* se extiende sobre cada vez mayor cantidad de empleos e instituciones (públicas y privadas), sobre cada vez mayor cantidad de trabajadores —ya no sólo *managers* (Boltanski y Chiapello, 2002; Szlechter *et al.*, 2016)— y se presenta como más eficiente por implementar sistemas y procedimientos competitivos de individualización de los objetivos, rendimientos, evaluaciones constantes, premios, obediencia a las exigencias de calidad y de plazos impuestos por el cliente, entre otros aspectos (Gaulejac, 2011). En este contexto, algunos autores han enfatizado que el *management* ha sido exitoso en modelar tipos de subjetividades específicos de nuestra época (Dardot y Laval, 2013; López Ruiz, 2013; Le Texier, 2016; Zangaro, 2011).

Desde esta perspectiva, y siguiendo las valiosas formulaciones que ha dejado Michel Foucault, entenderemos el *management* como un conjunto de sofisticadas técnicas —no solo técnicas de dominación sino también técnicas de sí (Foucault, 2016: 44-46; 1999a)— que identifica y justifica quién es cada cual en tanto agente de *contact center*, es decir, en su ámbito laboral, pero también en su propia vida. A través de un juego de premios y sanciones que los obliga a competir entre sí, los agentes de *contact centers* terminan por (re)organizar sus relaciones con los demás e, incluso, elaboran un nuevo modo de relación consigo mismos. En este sentido, se ponen a prueba, rinden cuentas de forma permanente, potencian sus rendimientos y se diferencian de sus pares. Pero es interesante notar que este “poder managerial” (Gaulejac, 2011; Le Texier, 2016; López Ruiz, 2018) se ejerce no sólo a través de saberes específicos, sino a través de la instalación de “verdades” —o dicho en términos más propiamente foucaulteanos, a través de rituales y procedimientos en los cuales una determinada verdad se manifiesta<sup>3</sup>. Como trataremos de mostrar, una particular relación

<sup>2</sup> Con estas mismas palabras, o muy similares, son explicitadas dichas capacidades en los anuncios para este rubro que pueden encontrarse, en gran número, en cualquier portal virtual de bolsa de empleo, como *Bumeran* (<https://www.bumeran.com.ar>) o *Computrabajo* (<https://www.computrabajo.com.ar>).

<sup>3</sup> Para Foucault, el ejercicio del poder se acompaña de una manifestación de la verdad, entendida en un sentido muy amplio, que le es correlativa. Es a esto a lo que Foucault va a llamar *ale-turgia*, como veremos más adelante. Es importante notar que aquí nos estamos refiriendo específicamente al “último Foucault”, menos conocido y difundido que el que se hiciera célebre en los años 1970 como teórico del poder. Pero será el propio autor quien, en 1980, propone un desplazamiento respecto de la noción “saber-poder” —matriz de inteligibilidad por él mismo propuesta años antes y la que ha sido ampliamente utilizada en buena parte de la bibliografía que trata sobre *contact centers*. El desplazamiento al que invita en su curso en el Collè-

con la verdad se expresa en este ámbito laboral que es objeto de nuestro estudio. Una verdad sobre el trabajo que realizan los agentes de *contact center*, pero también sobre los otros agentes con quienes trabajan y sobre ellos mismos, verdad que termina por subjetivarlos. Verdad que funciona —como todavía detallaremos— como elemento irreductible de una forma de ejercicio del poder que Foucault denominará “gobierno”, en el que los sujetos son objeto de una dirección, formación y transformación de sus conductas. La fuerza de la acción de “gobierno” —de la “conducción de la conducta”, según Foucault, de los individuos— consiste en producir sujetos, moldear subjetividades. Cabe enfatizar aquí, junto con el filósofo francés, que el “gobierno” no es pura dominación: siempre hay un equilibrio inestable entre las técnicas que se ocupan de la coerción y las técnicas que proponen a los individuos procedimientos de acción sobre sí mismos (que los conduzcan a observarse y analizarse)<sup>4</sup>. En este sentido, las maneras de sentir, pensar y actuar de los agentes de *contact centers* no se reducen al *management*, sino que *lo desbordan*.

Recordemos además que Foucault entiende por “subjetivación” el proceso por el que se obtiene la constitución de una subjetividad —o en otros términos: la constitución de una determinada forma de ser sujeto. Y una subjetividad en definitiva no es más que “una de las posibilidades dadas de organización de la conciencia de sí” (Foucault, 1999b: 390). Volviendo a nuestro caso, se puede afirmar que en el ámbito laboral de los *contact centers* se promueven, a través de diversas técnicas y dispositivos, maneras de sentir, pensar y actuar que responden, en última instancia, a una determinada organización de la conciencia de sí, a una determinada subjetividad o forma de ser sujeto, que es estimulada entre los agentes.

En torno a estas cuestiones, comenzamos identificando cómo la actividad de los *contact centers* se vuelve una puerta de entrada al mercado laboral para miles de jóvenes, donde será necesario, según el léxico del *management*, adecuarse a un “perfil” laboral, a la evaluación de “competencias” y a la optimización de la “*performance*”—términos a los que el *management* le ha asignado significados específicos. En la segunda sección se describe un conjunto de técnicas de organización y control *managerial* que (aprovechando las convergencias telein-

---

ge de France de 1980 es, justamente, pasar de la noción de saber-poder a la noción de gobierno por la verdad. Al respecto, afirma lo siguiente: “la noción de gobierno, [...] me parece mucho más operativa que la noción de poder, si entendemos “gobierno”... [como] mecanismos y procedimientos destinados a conducir a los hombres, a dirigir la conducta de los hombres [...]. A partir de este año querría elaborar la noción de saber en la dirección del problema de la verdad” (Foucault, 2014: 31-32). Es sobre esta nueva perspectiva teórica del “gobierno por la verdad” sobre la que se asienta el análisis y la reflexión que sigue y a través de la cual esperamos poder ofrecer una visión original que pueda significar un aporte a estos estudios.

<sup>4</sup> Colin Gordon (2018 [1987]) señala que, si bien Foucault había tratado en sus primeros libros la cuestión de cómo los seres humanos se transforman en sujetos, resaltaba que esta temática había sido explorada en términos de “efectos heterónomos de poder”, siendo la subjetivación investigada como sujeción; sin embargo, como es bien sabido y nos recuerda Gordon, en etapas más tardías de su obra Foucault investiga en mayor medida la autonomía personal y sus prescripciones para dar cuenta de la (auto)formación de sujetos. Nuestro propósito es retomar aquí, como ya señalamos, esta dirección tomada por Foucault en una etapa más tardía de su obra.

formáticas) satura de indicadores el desempeño laboral de los agentes *contact centers*. En la tercera sección se retoman las formulaciones foucaulteanas en torno a la relación entre subjetivación y manifestación de la verdad. En la cuarta y última sección se describen *in extenso* dos experiencias laborales atravesadas por el *management*. Estas nos permiten entender, finalmente, cómo a partir de un progresivo dominio práctico de las reglas de conducta que rigen en los *contact centers*, los agentes terminan por interiorizar a un nivel subjetivo un imperativo de la competencia que resulta paradigmático del mundo laboral contemporáneo.

Como nota metodológica cabe mencionar que entre los años 2014 y 2021 realizamos una treintena de entrevistas a personas ligadas a la actividad de *contact centers*, en las ciudades de Buenos Aires y Mendoza (Argentina), además de una entrevista a una capacitadora de un *contact center* de Bogotá (Colombia). Veintidós entrevistas fueron a agentes que trabajan en diferentes servicios de *contact centers* (Atención al Cliente, Ventas, Cobranzas, Encuestas, *Help Desk*, *Back Office*). Diez entrevistas fueron realizadas a quienes dirigen y/o controlan el desempeño de los agentes (instructores, supervisores, gerentes administrativos y operativos). Además, se analizaron documentos elaborados por sectores empresariales, colectivos laborales, gobiernos y organismos multinacionales. Todo este material nos permitió acercarnos a distintas experiencias laborales de los agentes en los *contact centers* y conocer cómo se implementan las técnicas *manageriales* en estas empresas, sirviendo de base de investigaciones previas (Moench, 2022, 2021, 2020, 2018, 2017; Moench y López Ruiz, 2020a, 2020b, 2020c). Parte de ese material se ha recogido aquí, releído y analizado a partir de la noción propuesta por Foucault en 1980 de “gobierno por la verdad”.

## 1. EL PRIMER EMPLEO EN UN *CONTACT CENTER*: PERFILES, COMPETENCIAS, *PERFORMANCE*

“El *call* fue mi primer trabajo formal, digamos: antes había dado clases, atendido un kiosko, un *Rapipago*, cosas de barrio. El *call* me ha educado en el ámbito laboral” (Noa, agente de *contact center* en Atención al Cliente, 24 años, estudios universitarios en curso).<sup>5</sup>

Los *contact centers* se han convertido en Argentina, desde las primeras décadas del siglo XXI, en una actividad de primer orden en cuanto al empleo juvenil: ha generado altos niveles de empleo directo y demanda, mayoritariamente, jóvenes agentes de *contact centers*.<sup>6</sup> Diversos actores que operan en el mercado

<sup>5</sup> En este artículo decidimos transcribir testimonios de agentes mujeres jóvenes con estudios terciarios y/o universitarios en curso, características que predominan en el grupo de agentes entrevistados que señalamos más arriba (para mayores detalles puede consultarse Moench, 2018). Como veremos en breve, dichas características son también representativas de este grupo socio-laboral en Argentina y otros países.

<sup>6</sup> Sumado a su juventud, señalemos que dichos agentes tienen poca experiencia en el mercado laboral. Además, entre los rasgos demográficos principales de este grupo socio-laboral en Argentina, se trata de jóvenes con estudios terciarios y/o universitarios en curso, y son mayormente mujeres (Wlosko et al., 2013: 4). En estos aspectos, los rasgos demográficos de este rubro de empleos son muy similares a otros países (Hualde y Micheli, 2016: 183).

laboral, es decir, organizaciones con la capacidad de establecer mecanismos regulatorios para configurarlo (cámaras empresariales, organismos internacionales –de trabajo y finanzas–, gobiernos nacionales y provinciales, colectivos laborales), al mismo tiempo que otorgan subsidios para atraer inversiones a esta actividad,<sup>7</sup> han establecido una suerte de consenso que la legitima como una actividad formativa para quienes ingresan al mercado laboral, actividad que se presenta como especialmente útil para los jóvenes (potenciales) agentes de *contact centers*. Esto se puede ver en diversos documentos (figura 1).

Los actores que operan en el mercado laboral –y que *a priori* defienden intereses heterogéneos– convergen en caracterizar la actividad de los *contact centers*, tal como se observa en los documentos, como una actividad desde la que se brinda oportunidades de educación, donde se desarrollan habilidades generales y se incorporan nuevas competencias profesionales, legitimándola, así como un espacio de eficiente formación. Los documentos enfatizan que los *contact centers* representan la posibilidad de brindar una formación valorada en el mercado laboral, y que, al mismo tiempo, se trata de un tipo de formación útil más allá del perfil específico requerido por los *contact centers*; esto es, una formación transversal a distintos sectores y ocupaciones –que ofrece competitividad a diferentes actividades económicas, capacitación a recursos humanos y renovación de competencias profesionales en un mercado de trabajo en transformación–. Podemos entender entonces como consenso formativo a una serie de acuerdos explícitos o implícitos respecto de cuáles son las capacidades (habilidades, destrezas, conocimientos) requeridas hoy por un determinado sector de la economía –principalmente el vinculado a empresas que utilizan recursos tecnológico-comunicacionales– para vender sus productos y servicios y dar asistencia a sus clientes, los que terminan orientando la pauta general de lo que es requerido hoy prioritariamente como formación desde las áreas de recursos humanos.

---

<sup>7</sup> Para profundizar en los niveles de empleo y en las políticas públicas que benefician especialmente a los *contact centers* tercerizados en Argentina, véase Moench (2021). Cabe precisar que los *contact centers* tercerizados son organizaciones que brindan servicios especializados de gestión de clientes contratados por otras empresas. Los *in-house* brindan servicios operados por las propias empresas (y su negocio principal no es el *contact center*).

**Figura 1.** Los *contact centers* y los “consensos formativos”

Actores-Año-Documento	Contenido del documento
Gobierno nacional y Sectores empresariales de exportación – Ministerio de Economía y Producción (2004). <i>Libro Azul y Blanco. Software y servicios Informáticos. Plan Estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007</i> , pp. 161-162.	“... se entrena a grandes cantidades de jóvenes a trabajar en un mercado global, <i>brindándoles habilidades profesionales que pueden ser aplicadas en otras áreas de la economía nacional</i> . Es así como la industria de <i>contact centers</i> para exportación es de los mayores demandantes de “Primer Empleo” y uno de los más <i>eficientes formadores</i> . En Estados Unidos ese rol fue tradicionalmente realizado por las fuerzas armadas, pero en los últimos 20 años fueron superadas por las cadenas de <i>fast food</i> . Brindar asistencia en inglés desde la Argentina a usuarios que se encuentran en los más recónditos lugares del mundo es una tarea más desafiante y humanamente más reconfortante que dorar papas fritas.” (Énfasis nuestro).
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Cámara Argentina de Comercio (CAC) y Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) (2008). <i>Convenio Marco</i> ; sin paginado.	“... se enfatiza la necesidad de promoción de la industria de Centros de Contacto en la República Argentina con el objeto de transformarla en líder a nivel regional por la calidad de sus servicios, la excelente capacitación de sus recursos humanos y por los <i>efectivos procesos de management</i> que aplica [que tienden a] actualizar la <i>enseñanza</i> de competencias de índole general... el uso de herramientas de software, hardware y tecnología, comunicación, negociación y trabajo en equipo, [y ayudan a] <i>fortalecer las trayectorias profesionales de los trabajadores más allá del perfil específico requerido por el sector</i> .” (Énfasis nuestro).
Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014). <i>Guía para la prestación de servicios integrales de Orientación Vocacional dirigido a Jóvenes Vulnerables</i> , p. 35 y p. 60.	[En una estrategia para brindar información a los jóvenes sobre el “conocimiento de su entorno” laboral, se promueve que estos] “Definan sus <i>campos de formación</i> asociados al campo ocupacional de interés e identifiquen <i>oportunidades de educación</i> , [identificándose la tarea del “Operador de Call Center” como un eslabón de esta formación.] (Énfasis nuestro).
Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015); <i>Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas</i> ; Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial realizado en Ginebra, octubre 2015, p. 16.	“La formación y el desarrollo de competencias para todos los trabajadores de los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto es de crucial importancia, especialmente si se consideran los cambios que tienen lugar en estos sectores y la necesidad de contar con <i>nuevas competencias profesionales para responder a la evolución de la tecnología y a la transformación fundamental del mercado</i> .” (Énfasis nuestro).

**Fuente:** Elaboración propia.



Ahora bien, ¿qué es a lo que se apunta por lograr en esta instancia formadora? ¿Cuál es su objetivo? Quizás sea otro actor, también decisivo, el que nos aproxime a una respuesta. Nos referimos a la consultora laboral multinacional *Manpower*, a la que muchos de nuestros entrevistados nombran como el lugar donde tuvieron que pasar un primer filtro para ser empleados como agentes en distintos *contact centers*. Operativamente *Manpower* define (manteniendo entrevistas de pre-selección entre los aspirantes al empleo) qué tipo de capacidades, formación y experiencia previa, esto es, qué tipo de perfil laboral se adecúa a la cultura de la empresa y a los puestos de trabajo disponibles.<sup>8</sup> Sin embargo, su influencia no se reduce a ello, en tanto es un actor clave para dotar de contenido a los consensos formativos antes mencionados. En sus recurrentes documentos distribuidos a nivel global se presentan las (crecientes) brechas entre la oferta de competencias y las necesidades del entorno productivo-empresarial, desajuste que es diagnosticado como una crisis de escasez de talento (*Cf. Manpower, 2008; ManpowerGroup, 2020*).<sup>9</sup> En este sentido, se interpela a las “organizaciones, personas, instituciones educativas y gobiernos (...) a la hora de encauzar, formar, aprovechar y potenciar la enorme reserva de Talento joven” (*Manpower, 2008: 5*). Talento que *Manpower* define como personas que, al menos, han llegado a cursar estudios a nivel terciario y/o como personas de las que se debe considerar su potencial, en tanto disponen de ciertas características o aptitudes que pueden o no llegar a desarrollar en función de su desempeño (*Manpower, 2008: 58*). Para el desarrollo de tal potencial será decisivo volver observables y medibles sus competencias, esto es, todas las características personales del individuo (actitud, motivación, valores, etc.) que le permiten ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo (*Manpower, 2008: 10 y 57*). De estas definiciones, de la idea de talento y competencias, se puede derivar la noción de *performance*: forma de rendimiento individual dirigida a potenciar las acciones de las personas, alineándolas a los objetivos de cada empresa. Como veremos, este léxico no es neutro: adecuarse a un perfil laboral, a la evaluación de competencias y a la optimización de la *performance* terminará por definir el funcionamiento de un sistema competitivo al que los agentes de *contact centers* deben adecuar sus conductas.

Este consenso formativo, entonces, no parece significar una relación de enseñanza y progresivo aprendizaje profesional.<sup>10</sup> Lo que acredita el valor de cada agente es la veloz puesta en acto de perfiles, competencias, *performance*, nociones que (no obstante las particularidades que adoptan en los *contact centers*) son parte de una más amplia trama que, más allá de los *contact centers*, abre lí-

<sup>8</sup> Véase: <https://etalent.manpower.com.ar/producto/operador-call-center/> (última visita: 16-12-2021).

<sup>9</sup> La denominada misión de Manpower se articula en torno a esta dinámica de oferta-demanda en el mercado laboral. En términos de la propia empresa implica conectar el potencial de las personas con el poder de los negocios. Véase: <https://www.manpowergroup.com.ar/acerca-de-manpowergroup>.

<sup>10</sup> Hace ya dos décadas señalábamos que, en el ámbito de las corporaciones transnacionales, el sentido de la educación profesional era reemplazado por el de “formación permanente”, entendida esta última cada vez más como entrenamiento o incluso adiestramiento (López Ruiz, 2002: 50-51).

neas de continuidad con otros sectores y es posible utilizarlas en otras ocupaciones. Si releemos ahora el epígrafe con el que comienza esta sección, quizás podamos comprender mejor qué significa aquello señalado por Noa acerca de que el *contact center* la ha educado en el ámbito laboral. Si bien ella ha tenido otros trabajos previamente, les resta importancia y no duda acerca de que, a sus veinticuatro años, el *contact center* es su primer trabajo formal. Esto, agrega, no solo se debe a que allí tiene un recibo de sueldo, sino a que —y ella le da especial énfasis— este empleo le permite “manejar algún tipo de responsabilidad, con un jefe y supervisores que te hacen devoluciones por tu trabajo, te indican qué se tiene en cuenta a la hora de atender al cliente, y evalúan la atención y el trato”. A diferencia de sus anteriores empleos, éste le exige, según sus palabras, “rendir cuentas [de lo que hace]”, esto es, responsabilizarse no solo por las tareas del puesto de trabajo, sino por la eficacia obtenida. Así, llamar a este como su primer trabajo formal no es una simple alusión a ciertos derechos laborales<sup>11</sup> y no es rigurosamente un primer empleo: se vuelve su primer empleo en tanto ella lo percibe y valora como una herramienta útil para desenvolverse en el mundo laboral actual.

## 2. MANAGEMENT, LOGUEO Y EVALUACIÓN DE CONDUCTAS

Si en la primera mitad de la década de 1990 una investigación pionera afirmaba rotundamente que en los *phone centers* —antecedentes directos de los *contact centers*— faltaba *management* (Aksin y Harker, 1996), menos de una década después este parecía volverse omnipresente. Convergen para ello las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones llevando a un aumento de los controles *manageriales* a partir de los cuales se satura de indicadores de evaluación —se multiplica el uso de métricas que miden constantemente— el desempeño laboral de los agentes.

Cuánto tiempo se está disponible en línea, cuánto tiempo de *break* (descansos en la jornada de trabajo), cuántas llamadas y cómo se las atendió; incluso, cuánto tiempo cada agente ha estado en modo pausa baño (estado que cada agente debe activar en la pantalla de la computadora, para salir de su puesto de trabajo y concurrir al baño): la posibilidad del *logueo* de cada agente —de estar registrado e identificado en forma individual— lleva al paroxismo la posibilidad de transformar en competencias (volver observable y medible) el comportamiento de los agentes de *contact center* en su trabajo. *Loguearse* —verbo castellanizado derivado del inglés *log in*— significa que los agentes han colocado una contraseña personal e individual de registro para ingresar al sistema informático. Así, cada una de sus acciones, sin interrupciones y aproximadamente durante seis horas en cada jornada de trabajo, quedan monitoreadas. *Desloguearse*, entonces, es salir de dicho sistema, haber terminado ya la jornada laboral. (También es posible no estar *logueado* durante el trabajo, aunque es un premio reservado, como veremos, a unos pocos agentes que el *management* califica como talentosos y que pueden obtener ascensos laborales).

<sup>11</sup> En un trabajo formal se percibe un recibo de sueldo, aportes previsionales, el pago de un aguinaldo, vacaciones pagas, un seguro contra riesgos de trabajo, entre otros derechos laborales.

Lo que permite el *logueo*, junto con las modalidades de evaluación, es diferenciar y jerarquizar acciones y agentes. El objetivo de estos procedimientos de control *managerial* no es esencialmente el perfeccionamiento de una pericia técnica o una determinada aptitud, sino forjar una suerte de disposición general para actuar de manera sistemática, *forjar una conducta* alineada a los indicadores monitoreados y en la que se induce a las personas a un rendir siempre más (que los otros y que uno mismo).<sup>12</sup> Las sanciones y/o premios intentarán reflejar dicha conducta y terminarán por definir las posibilidades de los agentes de *contact centers* de mantenerse y progresar en sus empleos. A modo de ejemplo, describimos brevemente a continuación dos tipos de evaluaciones (una negativa y la otra positiva): por un lado, identificar las faltas y sancionar a los agentes denominados reincidentes; por otro, premiar a los agentes denominados talentosos.

Una primera modalidad de evaluación, entonces, juzga a los agentes reincidentes. Evelyn, empleada en una gran empresa multinacional de telecomunicaciones y capacitadora en distintos servicios que se brindan desde los *contact centers*, nos explica que cuando un cliente se comunica dos veces con el servicio de Atención al Cliente del *contact center* dentro de las mismas veinticuatro horas por el mismo reclamo, este segundo llamado ya es considerado una reincidencia. Ella señala enfáticamente que este tipo de errores (por un reclamo que se suponía solucionado) son muy negativos para el *contact center* y atentan contra su rentabilidad, en tanto se requiere —para algo que no debiera requerirlo— de más de un contacto y de mayor tiempo en línea de los agentes. “Hemos perdido clientes por culpa de un solo agente”, nos señala Evelyn. Y agrega que se trata de una falla en la calidad de la información, siendo esto lo que más detecta mensualmente cuando se evalúan los indicadores logrados y se analizan algunos de los contactos. Ella atribuye dichas fallas a que muchas veces los agentes no leen los manuales de procedimiento de la empresa, “por pereza, por no leer los manuales ni buscar información actualizada, por no querer atender bien al cliente en ese momento”. Por estas razones, Evelyn cree que los agentes no ofrecen la solución adecuada al reclamo efectuado; provocan una reincidencia y se vuelven ellos mismos reincidentes, tal como Evelyn los denomina, enfatizando la carga moral que recae sobre sus (malas) conductas. El verbo reincidir refiere a un comportamiento recurrente, de un volver a caer en el error, la falta y, en el límite, cometer un delito. Es un llamado a la implicación personal, concluye Evelyn, y afirma que los agentes no pueden terminar una llamada con un cliente si no le han proporcionado lo que solicitó: “Tie-

<sup>12</sup> Estos indicadores pueden dividirse en tres grandes grupos: 1) métricas de productividad: cantidad de llamadas atendidas, duración de cada una, tiempo en línea o en *break*, etc. (la tecnología informática permite medirlas en tiempo real); 2) métricas de calidad, que refieren al trato y procedimientos realizados en el contacto con el cliente (presentación y reglas de etiqueta, lenguaje, actitud: aquí un supervisor evalúa algunos contactos al azar); 3) errores, críticos y no críticos, que le hagan perder dinero a la empresa o no solucionen el problema del cliente (error en la información brindada, en la carga en el sistema informático). Cabe decir que a todos ellos se les asigna un sistema de puntajes que deriva, todos los meses, en una cuantificación del desempeño laboral.

nen que estar en el pellejo del cliente, como lo llamamos nosotros”. De no seguirse esta máxima de conducta se estará en falta.

Pasemos al segundo tipo de evaluación: el premio para los agentes talentosos. No siempre la evaluación de los indicadores se encuentra orientada a detectar faltas; en ocasiones, premia a quienes se diferencian positivamente. Si el sistema de monitoreo sintetiza en indicadores las acciones de cada agente, también permite ponerlas en relación a las acciones del resto, induciéndolos a destacarse de sus pares para obtener ciertos beneficios —tal como se los conoce en la jerga del *management*—. Julio, gerente de negocios en un *contact center* que emplea aproximadamente mil agentes y brinda servicios a sectores financieros y de telecomunicaciones, nos comenta que el Programa de Talentos implementado en la empresa en la que trabaja reconoce a los empleados-estrella, a quienes brillan por sobre los demás: a estos les permite elegir el período de sus vacaciones, obtener algún punto más de comisiones en el sueldo, tener prioridad en los ascensos.<sup>13</sup> Estas formas de distinción, nos explica Julio, están basadas en criterios explícitamente claros: la cuestión clave —señala— es probar los méritos de los agentes, mostrárselos y explicárselos a los demás, ya que, de lo contrario, el clima organizacional se vería afectado, al producirse sensaciones de disconformidad y favoritismo. En este sentido, Julio nos aclara que para obtener aquellos premios se recurre a medidas objetivas, y enuncia, entre las principales, el nivel de productividad, el nivel de error crítico, el nivel de error no crítico y el nivel de presentismo. Es decir, es posible otorgar los premios a partir de un trabajo medible, atribuible a una persona, comparable con los demás, inscribiéndolo en un sistema de medidas común y estableciendo un ranking interno basado en un supuesto justo valor de cada agente. Así se establecen las diferencias de desempeño laboral que cristalizan en etiquetas del tipo “Mejor agente”, del mes, del año, etc., y que se elevan a modelo de conducta por imitar.

\* \* \*

Ahora bien, a esta saturación de medidas objetivas de resultados que recaen sobre el desempeño laboral,<sup>14</sup> se le suma como particularidad la visibilidad omni-

<sup>13</sup> Sobre los ascensos cabe señalar que los *contact centers* tercerizados son organizaciones del tipo pirámide achatada, con una acotada estructura de puestos jerárquicos. Sólo unos pocos empleados-estrella logran ascender “cuando se abre una vacante ‘en la línea de arriba’”, como señala Julio. Veremos más adelante que en los *contact centers* el moverse lateralmente de puesto de trabajo (no necesariamente escalando hacia arriba), puede ser percibido, sin embargo, como un ascenso.

<sup>14</sup> Tal saturación no es exclusiva de los *contact centers*, sino típica de los controles *manageriales* en el mundo laboral contemporáneo. Cf. Gaulejac (2011: 188) y su idea de “cuantofrenia aguda”. Este tipo de controles han sido parte central de los estudios sobre *contact centers*. Cabe indicar aquí que distintos autores han podido superar un debate que había instalado tempranamente Fernie y Metcalfe (1998) acerca de una supuesta pasividad de los agentes de *contact centers*, cuyas acciones reflejarían una obediencia total al *management*, el cual termina por configurar un panóptico electrónico (idea, claro, que se vale de lo dicho por Foucault sobre el panóptico carcelario de Jeremy Bentham, en su más difundido libro, *Vigilar y Castigar* (2002 [1975])). Estos estudios han demostrado que, aun cuando en los *contact centers* se ejerce un constante y detallado control sobre los agentes, estos últimos son sujetos activos con estrategias personales que tanto crean como subvierten y resisten las técnicas *manageriales*. Cf. especialmente Bain y Taylor (2000); Del Bono y Bulloni (2008); Abal Medina (2011); Woodcock

presente de algunos indicadores clave que, en pantallas estratégicamente ubicadas en lo alto —a la vista de todos— y alimentándose de las propias acciones de los agentes, publican y actualizan en tiempo real informes de desempeño de la productividad de estos en su trabajo. Un riguroso estudio de caso de un *contact center* multinacional tercerizado que ostentaba el liderazgo en gestión de la productividad en el mercado brasileño a comienzos del siglo XXI (Figueiredo y Marques, 2005), señala como una de los principales instrumentos para lograr dicho liderazgo a un panel de indicadores denominado como *Big Brother* (*Gran Hermano*),<sup>15</sup> ubicado por encima de las cabezas de los agentes de *contact centers* y desde donde se emiten informes de desempeño (cuantitativo) cada media hora.

Este tipo de dispositivo tecnológico puede ser entendido en un primer análisis como parte de una técnica o de un conjunto de técnicas *manageriales* para estimular la productividad de los empleados. A nadie escapa que la gestión de los recursos humanos incorpora técnicas de *management* para organizar y dirigir las labores y actividades de quienes se desempeñan dentro de una empresa. Tampoco escapa que lo que estas técnicas canalizan son formas de ejercicio del poder de quienes lo detentan y tienen, legítimamente —porque así se ha aceptado a través de un contrato de trabajo—, la potestad de ejercerlo sobre otros. Hasta aquí no hay mayor novedad. No obstante, si se hace un análisis un poco más detenido y tomando como marco de inteligibilidad algunos de los conceptos propuestos por el filósofo francés Michel Foucault, podemos traducir esto mismo en otros términos y avanzar en algunos desdoblamientos significativos. Podríamos decir entonces que lo que buscan las técnicas del *management* es *conducir las conductas*: en nuestro caso, las de los agentes de los *contact centers*.

### 3. SUBJETIVACIÓN Y MANIFESTACIÓN DE LA VERDAD

Conducir las conductas de otros implica una forma de ejercicio del poder sobre esos otros. A esto, precisamente, es a lo que Foucault decide llamar en un sentido muy amplio “gobernar” —sentido que va más allá del más restrictivo y actual que alude a las actividades que ejercen las instancias ejecutivas y administrativas de los sistemas estatales—.<sup>16</sup> Gobernar es, así definido por Foucault, *conducir la conducta* (Foucault, 2007: 218), y refiere justamente a la manera de formar y transformar la conducta de los individuos y a los mecanismos y procedimientos destinados a determinarla y dirigirla. Eso es lo que, en términos foucaulteanos se entiende por gobierno, una entre varias otras formas de ejerci-

---

(2017). Estos importantes estudios, sin embargo —quizás, en algunos casos, demasiado centrados en *Vigilar y Castigar* y en la noción “saber-poder”— no logran captar, siguiendo los términos de Colin Gordon (2018 [1987]), un juego más complejo de (auto)formación del sujeto, no sólo compuesto por efectos heterónomos de poder.

<sup>15</sup> Obvia alusión a la novela de George Orwell *1984*, en la cual se describe un régimen de poder totalitario donde cada uno de los movimientos de los individuos son captados por un *Big Brother*, y se sanciona a aquellos que se alejan de los parámetros de conducta establecidos.

<sup>16</sup> En Moench y López Ruiz (2020b) damos cuenta más detenidamente de cómo Foucault, en una etapa tardía de su obra (entre los años 1978-1984), elabora la noción de “gobierno”.

cio del poder (Foucault, 2006: 133-138).<sup>17</sup> Poder que, como es bien conocido en Foucault, necesariamente se articula con un determinado conjunto de saberes. En el contexto de lo que venimos describiendo podemos interpretar entonces con razón que parte de esos saberes a través de los cuales se ejerce el poder sobre los agentes de *contact centers* —se los gobierna, se conduce su conducta— son justamente los indicadores de desempeño que hemos venido describiendo. Podríamos argumentar entonces que es a través de esos saberes, en principio objetivos, ya que son el resultado de evaluaciones y métricas, que los gestores de recursos humanos, los *managers*, organizan el trabajo en función de mejorar la productividad del *contact center*, dirigiendo, dando directivas, en definitiva, *conduciendo la conducta* de los agentes. Dicho en otros términos, quienes gestionan se apoyan en dichos saberes para ejercer su poder sobre los que son gestionados, y el ejercicio del poder que llevan a cabo está íntimamente relacionado con la posesión de un conjunto de saberes que lo posibilitan y legitiman.

Sin embargo, en su curso de 1980 en el *Collège de France* —el que tuvo como título “Del gobierno de lo vivos”— Foucault agrega otra dimensión fundamental: para gobernar no se trata simplemente de la necesidad utilitaria de conocer lo que se gobierna. El ejercicio del poder se acompaña, además de saberes —que son del orden de la información y del conocimiento (datos, métricas, estadísticas, tablas, etc.)—, de rituales, de ceremonias, de símbolos, los que, en un sentido más amplio, podemos entender, como “manifestaciones de verdad”. Dichas manifestaciones de verdad, argumentará Foucault, son correlativas al ejercicio del poder (2014: 24).<sup>18</sup>

Para dar cuenta de las relaciones entre ejercicio del poder y manifestación de la verdad, Foucault alude a un ejemplo traído de la antigüedad romana (en el pasaje del siglo II al siglo III d.C.) y empero la distancia de tantos siglos se presenta, como trataremos de mostrar, como bastante actual e ilustrativo respecto de la función que tienen los paneles de indicadores (*Big Brother*) ubicados encima de las cabezas de los agentes de *contact centers* a lo que referíamos arriba. Lo que Foucault va a describir en el inicio de su curso de 1980 es el cielo estrellado que el emperador Septimio Severo hizo pintar en su palacio sobre la sala donde tomaba decisiones e impartía justicia. Lo pintado allí era nada menos que la posición de los astros al momento de su nacimiento. Su interés radicaba, comenta Foucault:

[...] en mostrar que su reino se había fundado en los astros y que él, el soldado de Leptis Magna, que había tomado el poder por la fuerza y la violencia, no lo

<sup>17</sup> En otro lugar Foucault dirá: “El gobierno es una técnica que permite utilizar el sí mismo de la gente y la conducción de sí de la gente, con un objetivo de dominación”. A lo que agrega que gobernar es mucho más eficaz como medio de ejercer el poder que la simple dominación. (Foucault, 2016: 132).

<sup>18</sup> En la transcripción de este curso de Foucault al francés (2012) como en su traducción al castellano (2014) se utiliza tanto la expresión “manifestación de verdad” como la expresión “manifestación de la verdad”, siendo esta última la más usada. Es importante destacar que incluso cuando el autor emplea el artículo “la”, se trata no de una verdad metafísica, de una verdad única y con mayúscula, sino de una verdad entre tantas otras posibles y siempre históricamente producida.

había hecho por error, por azar o debido a un complot cualquiera de los hombres; era la necesidad misma del mundo la que lo había convocado al lugar donde ahora estaba [...] los astros lo habían justificado de una vez por todas” (2014: 19).

Así, Septimio Severo impartía justicia y dictaba sentencias legitimadas por un orden del mundo (el de su horóscopo), que era visible para todos los que concurrían a su palacio, y sus decisiones quedaban fundadas en la verdad que ese orden del mundo establecía.

Vemos entonces que más allá de la noción “saber-poder” que Foucault había propuesto con anterioridad para dar cuenta de los mecanismos reales de sujeción que no eran captados por la noción “ideología dominante”, en boga en los años 1970 y que hacía caer en oposiciones binarias como los verdadero y lo falso, lo real y lo ilusorio, lo científico y lo no científico; más allá de la noción saber-poder con la que se hizo célebre en esos años, había un algo más a considerar. Ese algo más que introduce en este curso de 1980 y que plantea una nueva grilla de inteligibilidad es la noción de “gobierno de los hombres por la verdad”. Esto remite a que, según lo que muestra el ejemplo citado del emperador Septimio Severo, como tantos otros a lo largo de la historia, “no se puede dirigir a los hombres sin llevar a cabo operaciones en el orden de lo verdadero”. A lo que Foucault agrega que estas “operaciones son siempre excedentarias con respecto a lo que es útil y necesario para gobernar de manera eficaz” (2014: 37). De esta forma, ya no se trata sólo de saberes, de informaciones y conocimientos sobre los gobernados necesarios para gobernar mejor y más eficazmente, sino de alguna forma de manifestación de la verdad que permita conducir sus conductas y, en definitiva, ejercer el poder sobre ellos. Y esta “verdad” — esta manifestación de la verdad para lo que Foucault va a acuñar el término *aleurgia*<sup>19</sup> establecida a partir de ciertas ceremonias y rituales, es la que va a terminar operando como promotora de una determinada forma de organización de la conciencia de sí de los individuos o, en otros términos, como forjadora de una determinada subjetividad.

En este sentido y volviendo al caso de los *contact centers*, la función de los paneles que emiten informes cuantitativos de desempeño cada media hora y que están a la vista en forma permanente de todos los agentes de un *contact center* tienen menos el objetivo de brindar información a los *managers* y gestores de recursos humanos para que sea útil para mejorar la gestión (*conducir* mejor) que —y es esto lo que nos interesa resaltar fundamentalmente aquí— el de constituir una verdad. Es decir, su función es la de presentar a los agentes —a la manera del cielo estrellado de Septimio Severo para sus súbditos— una manifestación de verdad, una *aleurgia* que dé cuenta de un orden del mundo: un mundo, en este caso, en permanente movimiento, en el que todos están compitiendo y superándose en forma constante, un mundo al que cada individuo debe

<sup>19</sup> El filósofo francés acuñará la palabra *aleurgia* para dar cuenta de dicha manifestación de verdad, señalando que se trata del “conjunto de procedimientos posibles, verbales o no, por los cuales se saca a la luz lo que se postula como verdadero en oposición a lo falso, lo oculto, lo indecible, lo imprevisible, el olvido”, y concluirá que no hay ejercicio de gobierno sin algo similar a una *aleurgia* (2014: 24).

ajustarse porque es “objetivo”, tal como lo indica un conjunto abrumador de índices e indicadores, un mundo “real” y, en definitiva, un mundo que se presenta como incuestionablemente “verdadero”. Cabría preguntarnos, entonces, cómo esta manifestación de la verdad que se erige en torno a las técnicas del *management* —y que funciona con base en competencias medibles y métricas de *performance*— atraviesa las propias experiencias laborales de los agentes de *contact centers* y termina por (re)organizar sus relaciones con los otros y consigo mismos.

#### 4. LAS EXPERIENCIAS LABORALES DE LOS AGENTES DE *CONTACT CENTERS*<sup>20</sup>

“Para ser ‘atención al cliente’ (*sic*) la principal virtud es tener paciencia” nos dice Lourdes, quien ya hace más de cinco años trabaja en un *contact center in-house* que brinda servicios de atención al cliente para una gran empresa de materiales de construcción, al cual ingresó a sus 23 años por intermedio de una consultora laboral. El *contact center* en el que trabaja tiene alrededor de cincuenta empleados, y a ella —nos cuenta— le agrada el clima laboral, lo que explica diciéndonos que los otros agentes y sus supervisores son personas tranquilas. Ella recuerda cómo fue incorporando esa tranquilidad y paciencia, adecuada al perfil demandado. En sus inicios le molestaba lo que entre pares denominan los “clientes conflictivos”, y nos confiesa que por estos ha llegado a llorar por bronca: “¿Por qué me tengo que aguantar que [el cliente] me diga esto?”; pero en el presente toma otra actitud: “Cuando el cliente está muy idiota e intenta ‘sacarme’, yo, en vez de subir la voz y pasarlo, me relajo más todavía y le digo: ‘Bueno, lo entiendo’”. Ella simula bajar su propio tono de voz y pone cara de realmente no entender al cliente, aunque dice entenderlo. “Si trabajas más relajado atendés mejor”, tal es su regla de conducta, sobre la que agrega: “Un agente contento no es lo mismo que uno que te atiende mal o [en modo] automático; te das cuenta cuando llamas”.

A juzgar por su trayectoria dentro de la empresa, Lourdes logró destacarse. Fue elegida como “Mejor operadora del año”: lograba atender más clientes en menor tiempo, y no cometía errores como algunos de sus compañeros.<sup>21</sup> A Lour-

<sup>20</sup> Como señalamos anteriormente, las maneras de sentir, pensar y actuar de los agentes de *contact centers* no se reducen al management, sino que lo desbordan. La intención de este último apartado es traer a primer plano los puntos de contacto entre las técnicas manageriales y las prácticas concretas que los agentes de *contact center* se imponen a sí mismos. Conviene hacer aquí algunas indicaciones de tipo metodológico: 1) elegimos transcribir los testimonios de algunas de las agentes con mayor antigüedad en los *contact centers*, dado que este mayor tiempo de estadía permite captar mejor los matices y complejidades en el proceso de subjetivación laboral; 2) el análisis aquí es centralmente realizado a partir del abordaje del servicio de atención al cliente, el cual se podría complementar con un texto donde profundizáramos en el servicio de ventas (véase, Moench y López Ruiz, 2020b).

<sup>21</sup> Sobre uno de estos errores (en este caso, un error crítico) ejemplifica Lourdes: al cliente le dijeron que el producto tiene treinta días de cambio y no requiere conservar el ticket de venta, y resulta que sólo tenía cinco días y requiere el ticket. Entonces, continúa Lourdes, si el cliente va a la tienda y le tienen que dar otro producto por la mala información de un agente, la empresa pierde ganancias. Nos comenta que: “A una compañera una vez la echaron por eso, por



des le surgieron nuevas oportunidades por haber ganado dos años seguidos este premio. En un reconocimiento hacia su *performance* logró una suerte de ascenso laboral que, nos aclara orgullosa, ella no pidió, sino que lo ganó por mérito propio. Y agrega: “Estuvo bueno: era la misma plata, el mismo horario, pero ‘salir del teléfono’ significa otro descanso de voz, de cabeza”. Lo que ella percibe como tal ascenso es, en realidad, un cambio de puesto de trabajo: le ofrecieron la tarea de gestión del cliente por medios virtuales. Lourdes nos explica que en este nuevo puesto gestionaba la red social *Facebook*, el *chat* de la página *web* y el *e-mail* de la empresa. Allí, nos cuenta, sólo respondía mensajes virtuales y no debía hablar con el cliente en ningún momento de la jornada laboral. Por estos canales de comunicación se realizan las mismas consultas que se hacen por teléfono, pero quienes se comunican son en su mayoría menores de treinta años, a los que, a diferencia del teléfono, está permitido —incluso se promueve— tutearlos (esto es, dirigirse a alguien por el pronombre de segunda persona, lo que denota mayor confianza), el reclamo se resuelve más rápidamente (no se esperan las setenta y dos horas telefónicas, sino que se intenta resolverlo inmediatamente), y, claro, otra diferencia es que la tarea requiere intercambios escritos, y no orales. Esas nuevas condiciones y tecnologías, menos invasivas en la interacción con el cliente, son las que Lourdes percibe que le permitían un mayor descanso de voz y de cabeza. Pero, además, en este puesto no estaba *logueada*, si quería salir a hacer algún trámite podía: no tenía, según sus palabras, el tiempo tan controlado. Ascender, en ocasiones, significa salir del estado de *logueo*, recuperando así ciertos márgenes de libertad de movimientos.

Sin embargo, a partir de ese cambio surgieron varios problemas. Lourdes pasó a trabajar en otro *contact center*, del mismo *holding* o grupo económico, pero en una empresa diferente. Entonces tuvo que aprender las nuevas políticas de la empresa: “Era la misma firma, pero todo es diferente: diferentes tiendas, diferentes productos, diferentes métodos de compra. Tuve que empezar de nuevo”, nos dice. Inicialmente, con aún escasas habilidades para sus nuevas tareas, era difícil destacarse: los mismos indicadores que la habían individualizado y diferenciado del resto de sus pares, ahora le marcaban su inferioridad. Sentía, entonces, la necesidad de superarse, pero sus propios compañeros de trabajo se lo impedían: consideraba que el nuevo grupo laboral que integraba la trataba muy mal y no le explicaban lo básico para llevar adelante su función. Adquirir experticia frente a sus nuevas tareas le demandaba más tiempo del deseado, y Lourdes pensaba que no le estaba respondiendo a su supervisora: se sentía lejana a su reciente logro de mejor operadora. Todo eso la angustiaba y pensó en renunciar cuatro veces. Ella recuerda que decidió hablarle a su supervisora en una “Reunión de confianza”, esto es, un espacio de interacción, directo e individual, que es abierto por la empresa para contemplar las inquietudes de sus empleados. Lourdes nos explica que en estas reuniones hay un pacto de confidencialidad agente-supervisor para hablar de cualquier tema o problema de trabajo: “Este [otro agente] hizo tal cosa, este entrega tarde y no le dicen nada. Se

---

dar pésima información en la llamada; y es para despedirte, porque no estás diciendo nada bien”, finaliza.

trata [en esas reuniones] de buscar la solución y no se entera todo el mundo [de lo que se habla]”, concluía Lourdes. En ese espacio le contó a su supervisora lo que le pasaba, y ésta la entendió.

La solución encontrada, finalmente, fue que Lourdes volviera a su sector original. La supervisora sabía que el grupo era cerrado para aceptar nuevos integrantes, pero era difícil desarmarlo —argumentaba— porque tenían muchos años de trabajo juntos (se desarmaría un par años más tarde, cuando este sector se trasladó a Perú y despidieron a varios de sus integrantes, lo que Lourdes tomó como una pequeña reivindicación de sí misma: el problema no era ella). En esta nueva etapa, junto a atender el teléfono, también le asignaron el manejo de las redes sociales, canal de comunicación que se había inaugurado recientemente en este sector. Así, ella gestiona más de un canal de comunicación (lo que, señala, es importante para ampliar sus competencias), se encuentra nuevamente cómoda en su empleo y se siente satisfecha por su *performance* (“Hoy fui la que más atendí”, nos decía el día que la entrevistábamos, “y eso que además del teléfono atiendo *Facebook*”, enfatizaba orgullosa). Igualmente, nos confiesa, desea renunciar al *contact center* una vez que se reciba de visitadora médica.

“Ahora me siento más libre”, nos cuenta Federica, quien actualmente trabaja —en forma tercerizada— como agente de *back office* de un *contact center* que brinda servicio a una gran empresa de telecomunicaciones. El agente de *Back Office* es el encargado de la gestión de reclamos de clientes fuera de línea. Si bien estos agentes terminan comunicándose con el cliente para darle una solución, el grueso de sus tareas remite a una gestión *off line* que se hace desde el *contact center*. La mayor sensación de libertad para Federica está dada porque su contacto directo con el cliente es reducido: desde el Departamento de Legales donde ahora trabaja debe dar solución, al menos, a tres denuncias por día (es decir, no realiza más de tres llamadas). Además, agrega que en este servicio no tienen un tiempo estipulado de duración de llamada: no es una métrica por evaluar para definir la *performance*. Nos cuenta que el *Back Office* se activa —se pone en funcionamiento— cuando el agente del servicio 611 de la empresa, que brinda soporte técnico, no le ha podido dar soluciones al cliente (por ejemplo, por un bloqueo de su celular o de las llamadas) y entonces se genera una *ticket* que ella toma, gestiona el reclamo y lo resuelve.

Sin embargo, no siempre Federica “fue libre” —en los términos en que ella piensa tal libertad—. Ella trabaja en esta actividad desde los 23 años, y en casi 10 años pasó por tres *contact centers* y brindó distintos servicios. Desde que nació su pequeña hija valora la jornada de trabajo de seis horas diarias en los *contact centers* (le dio algo más de tiempo para criarla, nos dice), aunque también recuerda sus quejas por perder el ítem de presentismo (y ver así su sueldo disminuido) cuando no tenía con quien dejarla y no podía concurrir al trabajo. Por su larga trayectoria, Federica podía comparar sus tareas actuales con sus tareas anteriores. Uno de sus mayores recuerdos es, justamente, cuál fue el punto de inflexión para cambiar de puesto de trabajo: previamente ella misma había atendido el servicio 611. Casi dos años después, pidió y logró —por su óptima *performance*— que la trasladen de servicio, porque en el servicio 611 había

comenzado a sentir que, ante cada llamada, podría llorar: “[...] cuando sonaba [el teléfono], me empezaba a latir el corazón muy rápido, y entonces llegaba un momento en el que me ponía a llorar, porque la gente está muy ‘sacada’ y te trata muy mal”. Junto a estas experiencias de trato con el cliente se suman otros recuerdos que ahora le causan risa (y asombro), como los siete minutos que tenía para ir al baño. Como ella misma nos explica, gracias a sus buenos números (esto es, superiores al promedio), pasó de su estresante tarea anterior hacia el servicio de gestión de fidelización de clientes, desde donde ella emitía las llamadas en campañas orientadas a informar sobre la prestación de servicios y evacuar diferentes dudas de los clientes —de esta forma, evitaba el flujo receptivo de llamadas con reclamos—.<sup>22</sup>

Desde este puesto, Federica fue protagonista de una protesta. Ella nos informa que ésta comenzó porque a los agentes les abonaban las horas extras como adicional variable, y no como horas extras: este aspecto era ilegal y derivaba en un pago menor. Por esta situación, ella y otro compañero fueron inicialmente al sindicato de Comercio para reclamar, pero fueron desoídos en varias oportunidades. Lo arriesgado de estas visitas radicaba, según Federica, en que en aquel momento “no había chances de hacer reclamos ante el gremio; ellos (la empresa) se enteraban y te desvinculaban”. Federica nos explica que en ese momento entre los agentes no había una cuestión sindical por detrás —no había siquiera delegados en la empresa— pero sí un apoyo generalizado a esta protesta en particular. Alentada por este apoyo, Federica comenzó a comunicarse con sus pares para organizarse colectivamente. La protesta finalmente se hizo cuando, un mes después de la visita al sindicato y amparándose en una supuesta mala *performance*, echaron al compañero de Federica que había iniciado la protesta junto a ella.<sup>23</sup> En ese momento hubo un “cuelgue de vincha”,<sup>24</sup> es decir, los agentes decidieron como medida de protesta dejar de realizar llamados. Esto duró unos minutos, en los que el servicio quedó inactivo. Se sumaron a la protesta tres “peines” o equipos de agentes, quienes —divididos en hileras—<sup>25</sup> se pararon de sus asientos, se quitaron sus vinchas para realizar llamadas, y dejaron de trabajar. Pero en el piso en el que trabajaban también lo hacían otros equipos de agentes, que brindaban otros servicios (había unas 250 personas, recuerda Federica); todos ellos, por el poco habitual panorama de ver a sus pares levantados de sus asientos y no realizando llamadas, dejaron también de realizarlas, y se levantaron para ver qué estaba sucediendo. Ella no fue echada. Piensa que fue protegida —nuevamente amparada, si recordamos su primer cambio de

<sup>22</sup> No obstante, allí seguía teniendo contacto permanente con clientes y fue donde se le manifestó el deterioro que habían sufrido sus cuerdas vocales, por lo que debió pedir una breve licencia por hiatus laríngeo.

<sup>23</sup> Nótese la doble función de la evaluación de desempeño laboral; como vimos antes: justifica posibles ascensos y/o cambios de puesto de trabajo, pero también es utilizado para justificar despedir empleados, tapando así otras razones de despido.

<sup>24</sup> En los *contact centers* se denomina vincha a los auriculares utilizados por los agentes para comunicarse con los clientes.

<sup>25</sup> Este tipo de arquitectura espacial simula, en *contact centers* con muchos empleados en cada piso, la forma de las púas de un peine, y entre los agentes se designa a cada equipo de trabajo con este nombre.

puesto de trabajo— por su buena *performance*. La semana anterior a la protesta, nos comenta, “empezamos a levantar mucho el número [de llamadas], y quizás zafé por eso, por hacer buenos números”; y agrega que siempre obtiene los premios por productividad, lo que en su caso parece haberse vuelto un método de defensa ante el despido.

Hace alrededor de cuatro años, Federica se convirtió en delegada de la Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos y Externalización de Procesos (ATACC), colectivo laboral que se disputa la representación de los agentes de *contact centers* con el sindicato de Comercio (Moench, 2021). Aproximadamente en aquel momento, también consiguió llegar al puesto de *Back Office*. Convertirse en delegada no había sido un deseo conscientemente buscado ni tampoco se asociaba a una afinidad con una ideología o un partido político: desde su ingreso a los *contact centers* la fuerza de las circunstancias la llevaron a tal lugar, desde el cual mostraba su voluntad por mejorar las condiciones de trabajo de sus compañeros.

## REFLEXIONES FINALES

Si los agentes de *contact centers* desean mantener y/o progresar en sus empleos no solamente pueden, sino que *deben incorporar para sí* los perfiles, las competencias y las *performances*, aunque las singularidades de cada agente desbordan los modelos ideales propuestos por el *management*. Es en el dominio práctico de tales nociones desde donde elegimos aquí pensar las formas en que los agentes se vinculan a ellas (no interesándonos tanto en indagar los conocimientos formalizados que estos puedan tener de las mismas). Cuando Lourdes y Federica nos relatan sus llantos, sus ansiedades, sus dolencias y enojos, así como sus alivios, satisfacciones y alegrías, nos están mostrando cómo el *management* atraviesa sus maneras de sentir, pensar y actuar. Aún con sus distintas características (a un nivel personal, laboral y ético) ambas se destacaron del resto de sus pares en sendos *contact centers*. Con base en sus diferencias, quizás convenga entonces enfatizar una vez más que las maneras de sentir, pensar y actuar de los agentes de *contact centers* no se reducen al *management*. Para reconstruir cómo se modelan y modulan sus modos de ser es necesario —como intentamos hacer aquí— identificar y analizar los puntos de contacto entre las técnicas *manageriales* y las prácticas concretas que los agentes se imponen a sí mismos. En este sentido, la descripción *in extenso* de los testimonios fue necesaria para mostrar cómo ciertas trayectorias individuales terminan por conjugar improntas personales con técnicas *manageriales*, complejizando así los procesos de subjetivación laboral atravesados por el *management*.

Se nos podría objetar que Lourdes y Federica terminan siendo parte de una constelación muy acotada de agentes, lo que les permitió poder evadirse de ciertos controles *manageriales*: aliviar tensiones en la voz y en la cabeza o ser más libres, tal como sus testimonios señalan. Es cierto. Pero lo más relevante a destacar aquí es que el empleo en un *contact center* hace partícipes a todos ellos de un juego de sanciones y premios que los obliga a competir entre sí y, aún más, a competir consigo mismos; los obliga a producir una verdad que

identifica y justifica quién es cada cual en tanto agente de *contact center*. Algo, entonces, *es común a todos ellos*: todos comparten una *misma verdad* manifestada en lo que muestran los indicadores e índices. Esa medida omnipresente es lo real, es lo posible, es lo deseable, es lo que se espera de ellos y lo que ellos *deben* esperar de sí mismos. Tal verdad los obliga, en forma permanente, a observar (a los demás) y observarse (a sí mismos).

En un plano más general podemos decir, siguiendo a Foucault, que en toda cultura, en toda sociedad, hay un cierto número de cosas que pasan efectivamente por verdaderas, un cierto número de discursos verdaderos concernientes al sujeto que, independientemente de su valor universal de verdad, funcionan, circulan, tienen el peso de la verdad. Como vimos, no se trata aquí de una verdad como contenido de conocimiento que permite una mejor gestión de los recursos humanos, sino de una verdad como vínculo y también de una verdad como obligación. Una verdad a partir de la cual se forma y transforma la subjetividad. O, dicho de otro modo, una manifestación de la verdad necesaria para que el poder pueda ser ejercido y la conducta de los individuos conducida —lo que nuestro autor entiende por gobernar—; y una manifestación de la verdad a partir de la cual se organiza la conciencia de sí de los individuos que son *subjetivados* a través de ella misma. Aquí acaban confluyendo los tres ejes sobre los que transita toda la reflexión filosófica de Foucault: verdad, gobierno, subjetividad, y que son, según entiende este autor, los que terminan articulando la *experiencia* que cada sujeto puede hacer de sí mismo.

La experiencia de haber trabajado como primer empleo en un *contact center* *modela y modula* desde determinadas técnicas de *management* —que acaban operando como manifestaciones de verdad y discursos verdaderos— la forma en que la conciencia de sí de ese nuevo trabajador se organiza. En su paso por estas empresas su subjetividad se configura de manera que interioriza un conjunto de valores y pautas que serán útiles y bienvenidas luego como parte de sus potencialidades en vistas a futuros empleos. Como vimos, son los perfiles, las competencias y las *performances* las nociones clave para integrarse —o, incluso, sobrevivir— en el mercado laboral.

Podemos entonces afirmar que este empleo no es un mero tránsito hacia algún otro: forma parte de una trama más amplia, que lo proyecta hacia la vida laboral futura. En este sentido, la subjetividad de los agentes de *contact centers* parece funcionar como paradigmática de un mundo laboral actual en el cual se emplean técnicas *manageriales* semejantes a las que vimos utilizadas, en forma más radical, en este ámbito. Claramente no todas las expresiones en las que la verdad se manifiesta sobre quién es cada uno son necesariamente un panel encima de la cabeza de quienes trabajan con indicadores que permanentemente se actualizan (*Big Brother*), o sistemas de control y monitoreo como el *logueo* que describimos en los *contact centers*. Existen sistemas de gestión *managerial* que buscan igualmente la maximización de resultados y son, si se quiere, más sutiles, o al menos, menos visibles, pero que operan de igual forma sobre la subjetividad de quienes trabajan y se ven igualmente compelidos a una rendición de cuentas continua. Se trata de sistemas que en lugar de inventariar lo realizado hasta un determinado momento —como podría ser un diploma o el

*Curriculum Vitae*—, lo que hacen es un inventario *permanente* de lo aún no realizado, de lo que falta por hacer, de lo que falta para llegar a un lugar nunca definitivo —tampoco nunca del todo definido—, un lugar en movimiento de metas y objetivos siempre cambiantes. Estos sistemas usados por el *management* funcionan porque instalan una verdad e incitan a una suerte de *benchmark* constante de “todos contra todos”. Pero un todos contra todos que no remite a la comparación de una empresa con sus empresas competidoras, sino a la comparación de individuos con otros individuos —y de cada uno consigo mismo—. Pensemos en la sensación de tener que ponerse a prueba, el deber de rendir cuentas de forma permanente, la búsqueda por potenciar los propios rendimientos y diferenciarse de los demás. Si en estos términos se define hoy un imperativo de la competencia paradigmático del mundo laboral contemporáneo, es en la *exhibición* del rendimiento individual, en una permanente *puesta en escena* de la *performance*, donde aquel imperativo termina por interiorizarse a un nivel subjetivo.

## REFERENCIAS

- Abal Medina, P. (2011). “Esquilmación inmediata. El dispositivo de empresas tercerizas de call centers en Argentina”, *Sociología del Trabajo* (72), 97-117.
- Aksin, O. Z. y Harker, P. (1996). *To sell or not to sell: determining the tradeoffs between service and sales in retail banking phone centers*, Pensilvania, Wharton Financial Institutions Center, Universidad de Pensilvania.
- Bain, P. y Taylor, P. (2000). “Entrapped by the ‘Electronic Panopticon’? Worker Resistance in the Call Centre”, *New Technology, Work and Employment* 15, (1), 2-18.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal.
- Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona: Gedisa.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina, *Trabajo y Sociedad IX* (10), 1-21.
- Fernie, S. y Metcalf, D. (1998). *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweetshops*, England: London School of Economics.
- Figueiredo, K. y Marques, L. (2005). El dilema entre calidad y productividad en un ‘call center’. *Revista de Empresa* (13), 42-54.
- Foucault, M. (1999a). “Las técnicas de sí. Seminario en Vermont, oct. 1982 [“Technologies of the Self”]”, En *Estética, Ética y Hermenéutica* (443-474), Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1999b). “El retorno de la moral. Entrevista con G. Barbedette y A. Scala, 29 de mayo de 1984”. En *Estética, ética y hermenéutica* (381-391), Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (2002) [1975]. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Buenos Aires: Siglo XXI.

- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France 1978-1979*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2012). *Du gouvernament des vivants. Cours au Collège de France 1979-1980*, París: Seuil/Gallimard.
- Foucault, M. (2014). *Del gobierno de los vivos: curso en el Collège de France (1979-1980)*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth, 1980*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raison de la colère*, París: Seuil.
- Gordon, C. (2018) [1987]. “A alma do cidadão: as abordagens de Max Weber e Michel Foucault sobre racionalidade e governo”. En Jardim, F., A. Teixeira, O. López-Ruiz y M. Oliva-Augusto, *Max Weber e Michel Foucault: Paralelas e Intersecções* (269-300), San Paulo: EDUC.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2016). “The evolution of call centres and the implications for service quality and workforce management in Mexico”. En Hernández, R., A. Hualde, N. Mulder y P. Sauvé (eds.), *Innovation and internationalization of Latin American services (177-194)*, Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas.
- Le Texier, T. (2016). *Le manieiment des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, París: La Découverte.
- López Ruiz, O. J. (2002). Los ejecutivos de las transnacionales. De ‘trabajadores de altos ingresos’ a ‘capitalistas en relación de dependencia’, *Nueva Sociedad* (179), 45-58.
- López Ruiz, O. J. (2013). La «empresa» como modo de subjetivación, *Confluencia* 6 (13), 119-145.
- López Ruiz, O. J. (2018). “¿Poder managerial? Entre el management como tipo de dominación burocrática y el management como gubernamentalidad”. En Pérez-Arrau, G., M. Mandiola, P. Isla, R. Muños y N. Ríos (comps.), *Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales*, Santiago de Chile: Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales.
- Manpower (2008). *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*. Documento interno, México, D. F.: Manpower Inc.
- ManpowerGroup (2020). *Escasez de talento 2020. Cerrando la brecha de habilidades: lo que los trabajadores quieren*, s/l, ManpowerGroup.
- Moench, E. (2017). *La constitución actual del trabajo. Sobre la construcción y la generación de la actividad de los Call Centers en Argentina (1994-2010)*, Buenos Aires: TeseoPress. Disponible en: <https://www.teseopress.com/callcenters>
- Moench, E. (2018). *El (sin)sentido ético de la conversación. Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos de call centers argentinos entre los años 1987 y 2017*, tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/78900>

- 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. (2021). Gobiernos, empresas y trabajo en la actividad de los call centers: una historia política de la reconfiguración laboral en Argentina (1994-2017), *Trabajo y Sociedad*, (38), 401-422.
- Moench, E. (2022). La gubernamentalidad *managerial* entre la/os agentes de *contact centers* y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19, *Revista Sociología del Trabajo*. [En prensa]
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020a). La formación de una cultura laboral. El *ethos managerial*-performativo entre los agentes telefónicos de *call centers*, *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11 (20), 157-178.
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020b). 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), 330-358.
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020c). El management de las conductas socioemocionales. Una aproximación teórica y empírica desde el caso de los agentes de *contact centers*, *Arxius de Ciències Socials*, (42), 33-47.
- Szlechter, D.; Luci, F. & Zangaro, M. (2016). Desentrañando la conducción empresarial argentina: una mirada sociológica sobre el mundo del management local, *Red de Estudios de Historia de Empresas, Boletín virtual* (22), 2-7.
- Wlosko, M.; Ros, C.; Macías, G. & Muskats, S. (2013). “Violencia Laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires”, ponencia presentada en el XXIX Congreso ALAS, Santiago de Chile, septiembre-octubre de 2013.
- Woodcock, J. (2017). *Working the phones. Control and Resistance in Call Centres*, Londres: PlutoPress.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*, Buenos Aires: Ediciones Herramienta.