



Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de *Contact Centers*. Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo

Latin American labor studies on Contact Center agents. Bibliography, criticism and open questions with the irruption of teleworking

Estudos do trabalho na América Latina sobre agentes de *Contact Centers*. Bibliografia, notas críticas e questões abertas pela irrupção do teletrabalho

Eric Ignacio Moench

emoench@mendoza-conicet.gob.ar

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales
 (INCIHUSA - CONICET), Argentina

Recepción: 25 Agosto 2022

Aprobación: 14 Marzo 2023

Publicación: 01 Junio 2023

Cita sugerida: Moench, E. I. (2023). Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de *Contact Centers*. Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 13(1), e125. <https://doi.org/10.24215/18537863e125>

Resumen: Diversos estudios laborales latinoamericanos han tomado como objeto de análisis a los agentes de Contact Centers (CCs). Seleccionamos 32 de esas publicaciones. Con base en este *corpus* elaboramos una síntesis crítica del estado del arte. Al describir las problemáticas en torno al trabajo de los agentes de CCs, iremos componiendo un mapa teórico-conceptual que permite comprenderlas desde conceptos tales como trabajo informacional, estrategias empresariales y empleo, precarización, *management*, lenguaje y emociones, salud laboral, sujetos, identidad y resistencias. Asimismo, la irrupción reciente del teletrabajo en los CCs nos desafía a reapropiarnos de esta bibliografía, para precisar el alcance de las transformaciones actuales.

Palabras clave: *Contact Centers* (agentes de), Estudios laborales latinoamericanos, Estado del arte, Teletrabajo.

Abstract: Several Latin American labor studies have taken Contact Center (CC) agents as an object of analysis. Based on a corpus of 32 of these publications, a critical summary of the state of the art was elaborated. By describing the issues surrounding the work of CC agents, a theoretical-conceptual map was composed that allows understanding them in the light of concepts such as informational work, business strategies and employment, job precarity, management, language and emotions, occupational health, subjects, identity and resistance. Similarly, the recent irruption of teleworking in CCs poses a challenge to reappropriate this literature in order to specify the scope of current transformations.

Keywords: Contact Center Agents, Latin American labour studies, State of the art, Teleworking.

Resumo: Diversos estudos sobre o trabalho na América Latina estão focados em agentes de *Contact Centers* (CCs). Seleccionamos 32 dessas publicações. Com base nestes corpora,

preparamos uma síntese crítica do estado da arte. Ao descrever as problemáticas que envolvem o trabalho dos agentes de CCs, iremos compomos um mapa teórico-conceitual que nos permite entendê-las por meio de conceitos como trabalho informacional, estratégias de negócios e emprego, precariedade, gestão, linguagem e emoções, saúde laboral, sujeitos, identidade e resistência. Da mesma forma, a recente irrupção do teletrabalho nos CCs nos desafia a nos reapropriarmos dessa bibliografia para esclarecer os alcances das transformações atuais.

Palavras-chave: *Contact Centers* (agentes de), Estudos do trabalho na América Latina, Estado da arte, Teletrabalho.

INTRODUCCIÓN

Desde finales de los años 1990 se han publicado en Latinoamérica diversos estudios laborales sobre el trabajo de los agentes de *Contact Centers* (en adelante, CCs).¹ En este artículo elaboramos una síntesis crítica del estado del arte latinoamericano (específicamente, se abordan estudios en la Argentina, México y Brasil) a partir de una muestra de treinta y dos publicaciones. Cabe indicar, a modo de aclaración metodológica, que la selección de los textos tuvo por criterios: 1) la precisión teórico-conceptual y rigurosidad metodológica; 2) que en conjunto abordasen una diversidad de problemáticas (y muestren valiosos hallazgos); 3) sin obviar los puntos anteriores, se priorizaron los estudios de mayor actualidad.² Este *corpus* refleja, en conjunto, una amplísima variedad: lo integran distintas temáticas, tradiciones teórico-conceptuales, perspectivas y enfoques, autores, estrategias metodológicas. Si bien realizaremos introducciones críticas, con el objetivo de ofrecer una breve articulación de los temas presentados, lejos estamos de querer amputar aquí la diversidad recién señalada; por el contrario, nuestra intención es mostrar su riqueza de contenido: pretendemos utilizar esta rica y variada bibliografía latinoamericana para identificar y precisar las principales problemáticas en torno al trabajo de los agentes de CCs.

Además, no podemos obviar aquí la novedosa irrupción del teletrabajo en los CCs, a causa de la reciente pandemia Covid-19 (el teletrabajo, vale aclarar, se define por una deslocalización del trabajador respecto de su lugar habitual de trabajo, y no por ser un trabajo a distancia del cliente, lo que habitualmente ya es). Reseñaremos los aún escasos estudios laborales latinoamericanos que lo han abordado. En este sentido, este artículo es un primer acercamiento a la construcción de un contexto conceptual para emprender nuevas investigaciones, reapropiándonos de lo que ya se ha escrito en este cuarto de siglo sobre los agentes de CCs en Latinoamérica. La noción metodológica de “contexto conceptual” es elaborada por Joseph Maxwell, y se retoma en Mendizábal (2006) como elemento decisivo para componer un diseño flexible en la investigación cualitativa. Es definido como un sistema de conceptos, supuestos, expectativas, creencias y teorías que respaldan e informan la investigación. Nos encontramos en una fase exploratoria de un proyecto que pretende comprender las experiencias de teletrabajo de los agentes de *Contact Centers* en la Argentina, y la elaboración de un contexto conceptual es útil para precisar los debates de la comunidad científica, ubicar allí nuestros estudios y respaldar teóricamente nuestras preguntas de investigación sobre este nuevo fenómeno.

El texto se estructura como sigue. Realizamos una introducción a la problemática que articula los tres primeros temas. Luego abordamos por separado cada uno de ellos: el primer tema articula las funciones que cumplen los CCs en la sociedad actual y el trabajo informacional que allí se ejerce; el segundo tema describe las estrategias empresariales que, en un mercado competitivo y global, reconfiguran las relaciones laborales y el empleo en los CCs; el tercer tema se enfoca en el *management* como instrumento hegemónico de diseño, organización y control de la gestión del trabajo en los CCs. Luego, realizamos un segundo recorte problemático introductorio, ahora tomando como eje los temas cuatro, cinco y seis: el cuarto tema describe

las experiencias de precarización que sufren los agentes de CCs y ciertos grupos laborales específicos; el quinto tema está centrado en las retóricas y las prácticas que modelan el lenguaje y las emociones para aumentar la productividad en el contacto agente-cliente; el sexto tema caracteriza y analiza las situaciones que afectan la salud de los agentes de CCs. Luego, los temas siete y ocho son también introducidos articuladamente: el séptimo tema aborda las formas de sujeción y subjetivación que vuelven al agente de CCs un sujeto laboral emblemático de nuestra época; el octavo tema analiza las identidades (individuales y colectivas) de los agentes de CCs junto a las modalidades de (micro)resistencias. El noveno tema describe los escasos estudios sobre la reciente etapa de teletrabajo en los CCs. Ante este nuevo escenario laboral, en la sección final, abrimos una serie de interrogantes aún no respondidos.

NOTAS INTRODUCTORIAS: COMPETENCIA Y ESTRUCTURA LABORAL

En las últimas tres décadas el sector de los *Contact Centers* se ha vuelto el medio más eficiente para gestionar las relaciones entre las empresas y sus clientes, y ha empleado para ello a gran cantidad de jóvenes “agentes”. Éstos, más que trabajadores residuales de un *sistema capitalista de tipo informacional*, son un *grupo socio-laboral típico*. En el marco de la expansión del sector servicios, sostenido por estrategias empresariales competitivas y globales, los *Contact Centers* son una actividad dinámica en cuanto a generación de empleo e inserción laboral. En América Latina esta actividad se desarrolla, en su mayor parte, sobre la base de bajos salarios y puestos de trabajo *taylorizados*, sin que se verifiquen, entonces, los discursos apologéticos del trabajo informacional, que anuncian el advenimiento de una sociedad (post-industrial) emancipada del trabajo.

1. TRABAJO INFORMACIONAL

Ricardo Antunes (2019) describe y analiza un nuevo sujeto laboral, el *proletariado infoproductivo* que se desempeña en el sector servicios y se expresa en la figura del agente de CCs en Brasil. Según el autor, en las últimas décadas se produce una articulación entre una financiarización global de la economía, un neoliberalismo extremo y mayores imposiciones de la denominada “Industria 4.0” (por la cual la logística empresarial busca ser controlada digitalmente en su totalidad), que termina por degradar el trabajo y precarizar a los trabajadores, lo que se agrava en Brasil a partir de la legalización del trabajo intermitente y la ley de “Tercerización Total”: durante el gobierno de Temer (quien asumió luego de una polémica destitución de Dilma Rousseff) se permitió la tercerización en las actividades centrales de las empresas, ya no sólo de las periféricas. (Cabe recordar que los CCs tercerizados brindan servicios de gestión de clientes contratados por otras empresas; y los *in-house* brindan servicios operados por las propias empresas). Indica el autor que, en este marco, en el cual la economía de servicios y la información se someten cada vez más a una lógica de mercantilización integrada a determinadas cadenas de valor, los agentes de CCs se vuelven *trabajadores intermitentes globales* que sufren ritmos intensificados de trabajo, muy altas tasas de rotación, bajos salarios e insalubridad.

Guillermo Alonso Meneses (2021) retoma sus investigaciones en CCs de México que prestan servicios hacia Estados Unidos, y señala que son espacios de ensamblaje de información y comunicación (tipo maquiladoras) con un modelo de negocio basado en la estandarización y la rapidez del servicio/producto ofrecido (“macdonalizados”). Si la industria de los CCs multiplica las comunicaciones en la sociedad, lo hace de una forma mercantilizada basada en la automatización, lo cual se expresa principalmente a través del algoritmo, aplicación informática que selecciona al (potencial) cliente-objetivo sobre la base de una serie de parámetros e información que determinan las continuas irrupciones del CC en nuestras vidas. Los CCs son un engranaje de tres fenómenos emergentes (una tecnoeconomía global, la industria 4.0, una cultura digitaltrónica), que dan forma a una *sociabilidad restringida* con el cliente con el fin de obtener una

mayor plusvalía. Esto termina por imponer entre los agentes un estilo de trabajo mecánico e inflexible. ¿Son necesarias, entonces, la voz y la racionalidad humana?, pregunta el autor, y dirige su mirada al auge de la robotización y la inteligencia artificial, advirtiendo que ya hoy sucede que robots toman el lugar del agente (aunque, solamente, en servicios básicos de atención) y la comunicación pierde empatía.

Mariano Zukerfeld (2013) estudia los mecanismos de poder dentro de los CCs en la Argentina. El autor indica que en los CCs se ejerce *trabajo informacional*: los agentes procesan información sobre productos/servicios en una interacción telefónica en la que deben adaptarse velozmente a distintos clientes. Un particular dispositivo gestiona esta tarea: en los CCs se implementan modalidades de control combinadas con procedimientos disciplinarios que “alcanzan niveles inusitados” (2013, p. 246). Entre los controles, el autor distingue la distribución automática de llamadas (que intensifica el ritmo de trabajo), el monitoreo permanente de resultados y tiempos vía *softwares*, la grabación de llamadas y posterior evaluación del *speech* (guion discursivo que prescribe el formato de la interacción telefónica), los tonos y las actitudes al hablar. Como principal procedimiento disciplinario menciona la arquitectura edilicia con su respectiva supervisión (humana), que distribuye a los agentes en cuadrículas, cercena sus movimientos y los vigila de forma directa y desde dispositivos panópticos. Los CCs, concluye el autor, muestran lo errada que resulta una premisa extendida en los estudios del trabajo informacional: “suponer que una mayor presencia de la disciplina significa una menor del control” (2013, p. 207). No hay fundamento teórico que demuestre que se produzca tal juego de suma cero.

2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y EMPLEO

Para Jordy Micheli (2007), la apertura económica a la competencia y las privatizaciones en telecomunicaciones y el sector bancario, hacia mediados de la década de 1990, fungió como impulso decisivo para los CCs en México. Su crecimiento se asentó, asimismo, en determinadas condiciones estructurales: la administración competitiva de flujos de información y comunicación; la innovación constante en tecnologías de información-digitales; y el desempleo estructural entre los jóvenes con nivel de estudio universitario (nicho de trabajadores que manejan tecnologías digitales y tienen disposiciones socio-comunicacionales óptimas para los CCs). Bajo dichas condiciones –en una actividad en la que el costo de la fuerza de trabajo representa en promedio el 60 % de la estructura total de costos– se ha configurado una *industria globalizada* de CCs tercerizados (que presentan un menor nivel de sindicalización y una mayor tasa de rotación que los *in-house*) con un patrón de (re)localización atado a bajos salarios y que escapa de las normativas laborales. Así, muchos puestos de trabajo se trasladan a Latinoamérica. Para el autor, este proceso impuso un predominio económico-productivo del sector servicios y un dinámico mercado laboral, pero con *empleos* mal pagos y puestos de trabajo *taylorizados*, altamente prescriptos y monótonos.

María Bridi, Sidnei Machado y Gabriela Portella (2019) analizan el estatuto del derecho laboral en una sociedad informacional global, a partir del caso de la multinacional *Atento* en Brasil, líder en generación de empleo joven en los CCs. Los autores enfatizan que la industria de los CCs compite sobre la base de bajos costos de mano de obra, lo que trae tensiones con el derecho laboral, y advierten sobre el poder de corporaciones como *Atento* para influir sobre los países y las políticas de gobierno. En este sentido, afirman que en la actualidad se ensanchan las asimetrías entre las empresas multinacionales y los derechos de los trabajadores, lo que produce un *agotamiento del modelo clásico de derecho laboral* que los protegía. Esta cuestión se ha vuelto particularmente dramática en Brasil desde el gobierno del presidente Temer, que comenzó un proceso de reformas laborales tercerizadoras (cf. más atrás Antunes, 2019). Al ser la tercerización un elemento decisivo para mantener la competitividad de las empresas multinacionales, el presidente de *Atento-Brasil* apoyó fuertemente estas reformas, señalando que generarían más oportunidades para los CCs. Los autores se preguntan, entonces, si la sociedad de la información brinda nuevas posibilidades de trabajo libre, autónomo y emancipador, o bien asistimos a su creciente degradación.

En un estudio sobre los CCs tercerizados *offshoring* (deslocalización de inversiones) que operan desde la Argentina, Andrea Del Bono (2016) analiza las estrategias competitivas empresarias en función de factores institucionales y de la organización y poder de los trabajadores. Repasa las consecuencias de la crisis global del año 2008, que frenó la localización de CCs *offshore* en la Argentina, al mismo tiempo que alentó la relocalización de los CCs en el interior del país e incentivó la deslocalización hacia otros países de la región, con costos salariales más bajos, y relaciones laborales y normas regulatorias más flexibles.³ Este contexto evidenció –interpreta la autora– los límites para la organización de los trabajadores frente a un proceso productivo informacional y fragmentado. Tres elementos explican esta limitación: primero, al re o deslocalizarse, las empresas contaron con la interlocución de sindicatos sin tradición de lucha (especial referencia al sindicato de Comercio). Segundo, una serie de conflictos intrasindicales y de reencuadramiento gremial (originados en situaciones de subcontratación laboral) quitaron poder de negociación a los sindicatos. Tercero, cuando los agentes se organizaron para no perder sus empleos, la “movilidad actual y potencial del capital” (2016, p. 178) posibilitó que el servicio se reencauzara hacia otras sedes de la misma empresa, que fueron soporte de la continuidad del flujo de trabajo.

3. PRECARIZACIÓN

Claudia Nogueira (2009) realiza un estudio enfocado en las agentes de CCs de *Atento-Brasil*, una de las empresas privadas más grande de ese país. La autora muestra, por un lado, una marcada *división sexual del trabajo*, que reserva mayormente a las mujeres empleos de servicios mal pagos, extremadamente controlados, monótonos y de alta fatiga psicofísica; por otro, indica que el salario femenino se naturaliza como un complemento en la satisfacción de necesidades familiares, aun siendo su ingreso principal. Para comprender esta *desigualdad de género* es clave conectar el espacio productivo con el reproductivo, en tanto la explotación laboral femenina es parte de relaciones sociales complejas y contradictorias que se juegan entre dichos espacios. Las mujeres tienden a emplearse en CCs porque, si tienen hijos, tareas de cuidado del hogar y/o estudian, pueden hacerlo por la jornada laboral *part time*. Si bien aquellas aumentan su participación productiva, su trabajo sigue siendo requerido en el hogar (a causa de factores económicos y culturales) y les genera una *doble carga de trabajo*. La autora concluye que la dominación masculina se expresa por el mayor tiempo que les ocupa a las mujeres cubrir sus obligaciones; y por la violencia (física y simbólica) ejercida hacia ellas. Analizar en simultáneo el trabajo en la empresa y el hogar revela que en Latinoamérica las mujeres aún padecen una existencia desigual y precarizada.

Rafael Alarcón Medina y Blanca Cordero (2021) estudian las trayectorias de agentes de CCs que brindan servicios desde Tijuana (región fronteriza al noroeste de México) a clientes de Estados Unidos. Estos agentes tienen en común ser de origen mexicano y haber sido deportados desde EE.UU. En un juego de exclusiones e inclusiones, son desvalorizados social y políticamente por las leyes migratorias, y al mismo tiempo son valorizados y logran (re)ingresar al mercado laboral a causa de sus adecuadas habilidades culturales, sociales e interpersonales por haber vivido desde niños en EE.UU. y ser (¡y sonar como!) nativos para los clientes de ese país. Señalan los autores que, especialmente en servicios de ventas y cobro de deudas, los agentes son *homies*, esto es, expandilleros (que, en muchos casos, han pasado por la cárcel); los gerentes de los CCs los prefieren ante otros candidatos (con lo que se vuelven una fuerza laboral mayoritaria), por sus experiencias callejeras y por saber hablar y convencer a clientes. Los autores también advierten que dentro de los CCs hay divisiones entre los agentes de clase media (que han podido estudiar inglés, pero no son nativos) y los *homies* de clase baja. Esto, concluyen, contrarresta los argumentos optimistas sobre la conformación de un sujeto político digital global: aunque en los CCs conviven trabajadores digitales globales, se produce entre ellos una mayor fragmentación.

Paula Abal Medina (2011) estudia el trabajo de los agentes en CCs multinacionales tercerizados en la Argentina. Señala que este tipo de CCs implementan un dispositivo empresarial que presenta, junto a una

marcada *estrategia anti-gremial*, una lógica económica de *esquilación inmediata*; esto es, agota rápidamente los recursos públicos donde se localiza y también a sus empleados. Esto último se logra a partir de una extrema legibilidad del agente: el CC busca que sean “transparentes. Los sobrecarga con marcas numéricas, los ordena y los compara de mil maneras posibles” (2011, p. 105), con lo que genera un control múltiple sobre su cuerpo, su tiempo, su interacción con el cliente y su *performance*. Tal tipo de gestión laboral intensifica el trabajo y causa, según la autora, tres tipos de agentes. El *trabajador frontón* es el recién ingresado al CC, y se siente obligado a atender bien al cliente y resolver su problema. En un segundo momento emergen un *trabajador-quemado* y un *trabajador-distanciado* (ambos tipos expresan la imposibilidad de sostener la dicotomía métricas-calidad; cf. más adelante Figueiredo y Marques, 2005). El trabajador-quemado está desbordado emocionalmente y desarrolla sentimientos de odio hacia los CCs. El trabajador-distanciado ya no realiza una “escucha activa” del cliente; sólo cumple con métricas y planillas de calidad para no ser despedido, y así parece preservar su subjetividad.

NOTAS INTRODUCTORIAS: LA (IR)RACIONALIDAD DEL RENDIMIENTO

El despliegue integral de competencias cognitivas, emocionales y comunicacionales para ejercer supuestos contactos “personalizados” se conjuga en los *Contact Centers* con estrictos criterios de productividad y servicios masificados: quizá la idea de “sonrisa cronometrada”, en la cual lo espontáneo se ha vuelto orden controlada, sintetice estas contradicciones del *management*. Sabemos por la psicodinámica del trabajo que los procesos de salud mental se articulan a la organización del trabajo y el contenido de las tareas. En este sentido, el trabajo produce bienestar o malestar, pero nunca es neutro. Cabe decir, entonces, que en los *Contact Centers* ciertas cualidades del lenguaje y de las emociones funcionan bajo la lógica del rendimiento *managerial* y tienen efectos negativos sobre la salud.

4. MANAGEMENT

Kleber Figueiredo y Leonardo Marques (2005) realizan un estudio de caso de un CC multinacional tercerizado en Brasil. Enfatizan que un *dilema cantidad-calidad* atraviesa a los CCs y al agente telefónico (o empleado de la “línea de frente”) en su tarea. Los autores muestran cómo a éste se le exige adecuarse al estándar de métricas objetivas, atendiendo tantas llamadas como pueda y finalizándolas rápidamente (productividad). Pero se le exige también que sea capaz de salirse del estándar cuando el problema del cliente requiera un manejo más personalizado, cumpliéndole sus expectativas en la llamada (calidad de servicio). En esta actividad, que combina una productividad de gran escala con un contacto estrecho con el cliente, la contradicción cantidad-calidad es más visible frente a otras, y la tarea es presionada por dos fuerzas opuestas: “Por un lado, altas metas de productividad, alta vigilancia en el trabajo, bajos salarios y escasa autonomía. Por otro, estructura organizacional achatada, trabajo emocional y la exigencia de satisfacer a los clientes” (2005, pp. 44-45). Los autores afirman que ello genera una dualidad irresoluble: el agente brasileño –al cual caracterizan como de baja escolaridad, con miedo al desempleo, sin perspectiva de carrera, y que mantiene a su familia con su sueldo– no va a perjudicar su productividad para satisfacer a un cliente. Tal “estrategia del sacrificio” (2005, p. 53) no está presente en los CCs.

Eric Moench y Osvaldo López Ruiz (2020a), en un estudio sobre los CCs en la Argentina, analizan una *cultura laboral* inmersa en un proceso de *clientelización social* (que extiende e intensifica la conexión empresas-clientes). En esta cultura laboral –hoy hegemónica– el trabajo se define como tarea de servicio a un cliente/usuario, y la figura del agente de CC se vuelve emblemática de la emergencia de un *modo práctico de ser*, que tiene en la disposición para resolver situaciones concretas “satisfaciendo al cliente” su rasgo esencial. El *management* tiene aquí una doble utilidad decisiva: como instrumento de prescripción de capacidades

inter e intrapersonales hacia los agentes, y, al mismo tiempo, como una fuente de sentido que direcciona sus conductas: ¿qué son la proactividad, orientación al cliente, orientación a resultados, la escucha atenta –se preguntan los autores–, sino un conjunto de valores que reflejan un modo de ser (o tipo humano) promovido actualmente? Los autores advierten que esta retórica *managerial* colma de contradicciones las prácticas laborales: si, por ejemplo, prescribe al agente comprometerse con el cliente, la práctica muestra que hay que despegarse emocionalmente de aquel para ser eficaz; si prescribe realizar un “trabajo en equipo”, en la práctica instaura un modelo de competencia (cf. más adelante, López Ruiz y Moench, 2022) que genera rivalidades y divisiones entre pares.

Alfredo Hualde y Jordy Micheli (2016) retomando sus investigaciones en los CCs en México, identifican los hitos en el desarrollo de un *sistema socio-técnico* que a través del *management* organiza una producción de *servicios en masa*. En su etapa de desarrollo temprana, a la distribución de llamadas controlada por computadora –que emerge en los años de 1970– se suma la integración computadora-teléfono de la década de 1990. Esta evolución converge hacia una racionalidad *managerial* que complementa modelos de gestión laboral con ingeniería tecnológica, bajo el principio de tiempos (de contacto) mínimos y resultados máximos. De ello deriva una diferencia entre “tiempo de trabajo” y “tiempo de empleo”: el tiempo total que trabaja el agente es un cálculo del tiempo dedicado al contacto (y registro de este), y se compara con el tiempo total de empleo de cada agente; así, el *management* calcula el “tiempo de inactividad” del agente con el fin de disminuirlo e intensificar su tiempo de trabajo. En la actual etapa de desarrollo, el sistema socio-técnico intensifica la utilización de información sobre consumos del cliente, y los “centros de llamadas” evolucionan hacia “centros de contacto” que integran *e-mails*, redes sociales, *chats webs*. Los autores indican que, entonces, comienzan a generarse métricas para gestionar a un cliente virtual, lo que complejiza el trabajo del agente al adicionarle nuevas tareas y controles.

5. LENGUAJE Y EMOCIONES

En un estudio sobre los agentes de CCs en la Argentina, Eric Moench y Osvaldo López Ruiz (2020c) muestran cómo ciertas cualidades humanas se vuelven *emociones managerializadas*. La iniciativa, empatía, seguridad, autocontrol, motivación, resiliencia, tolerancia a la frustración forman un conjunto de reglas de acción y modos de relación/comunicación con los demás y con uno mismo. Promovidas desde el *management*, establecen un código de conducta laboral que tiene por eje las *competencias socioemocionales* y –afirman los autores– son parte de un método o tipo de *conducción de vida socioemocional* (concepto referido a una *Lebensführung* weberiana en convergencia con aportes de Foucault y Elias) cada vez más racionalizado y hegemónico. Los autores advierten que en los CCs no basta con una mera transmisión técnica de dichas competencias: éstas podrían ejercerse de manera robótica y no terminarían de “satisfacer al cliente”. El sentido dado a la comunicación se logra a partir del compromiso de los agentes para ejercerlas. Concluyen indicando que en una relación con el cliente asimétrica y desigual (en la que el agente debe escucharlo, aunque aquel lo insulte –y nunca al revés), este código socioemocional modela la disposición a actuar o reaccionar de los agentes ante determinadas situaciones, pero genera tanto conductas de adhesión como también de evasión.

En un estudio sobre CCs en Brasil, Laerte Sznalwar, Júlia Abrahao y Fausto Mascia (2006) afirman que en este tipo de organizaciones hay una “construcción de un ser humano inexistente” (2006, p. 11), que asocia al agente de CC con una máquina. La paradoja de esta deshumanización es presentarse en un servicio hacia otras personas, en el cual el lenguaje y las emociones son esenciales, pero se *reifica lo intersubjetivo*. Los autores se enfocan en el *trabajo prescripto* (lo que explicita la empresa que debe hacer el agente) y el *trabajo real* (lo que el agente hace realmente), e identifican las disonancias que surgen en la comunicación. Se preguntan: ¿cómo mantener la atención hacia el cliente (o conocer sus necesidades para venderle un producto), implicarse en su situación desde una “escucha activa”, y al mismo tiempo concluir la conversación en un tiempo de duración de llamada prescripto? ¿Cómo sonar natural si se demanda (bajo amenaza de penalización) seguir un *speech*

estereotipado? ¿Cómo mantenerse cordial y tranquilo emocionalmente (por ejemplo, manteniendo un tono de voz apropiado) cuando se soportan agresiones del cliente? Con base en estas contradicciones, los autores concluyen que en los CCs, para atender bien, es preciso transgredir lo prescrito, lo que genera sensaciones de frustración y agotamiento que vuelven despersonalizada una relación que debiera ser personal.⁴

En un estudio sobre CCs en México, Inés Montarcé (2018) indica que en estas empresas se estructura un *taylorismo simbólico* que obliga a regular las emociones en torno a nociones como capacidad de escucha, atención, serenidad, actitud positiva y demostración de diálogo y apoyo. En las prácticas laborales cotidianas, estas nociones funcionan como una *disposición afectiva fingida*, en tanto los agentes deben manipular sus afectos y aparentar emociones no reales (el paroxismo de ello ocurre cuando los sentimientos de rechazo de los agentes hacia clientes “difíciles” deben negarse). La autora, retomando otros autores de raigambre deleuziana y spinozista, señala que en la actual fase del capitalismo el deseo se torna objeto de regulación y normalización, y puede orientarse tanto a buscar “horizontes liberadores” como someter a las fuerzas corporales y sociales hacia fines productivistas y conciliadores. En este sentido, resalta que los agentes cuestionan en forma permanente el mandato de una *amabilidad seriada* y que emergen sensibilidades insumisas, ya sea omitiendo reglas, alterando *speechs*, confrontando directamente con los clientes, etc. Sin embargo, reconoce que se trataría de reacciones defensivas, más que de “un *poder-contra* en relación a los patrones de deseo promovidos por las gerencias” (2018, p. 20), que no logran romper con la condición de subordinación.

6. SALUD LABORAL

Silvia Korinfeld (2001) realiza una investigación pionera en la Argentina sobre CCs. Analiza el servicio de atención comercial 112, que comienzan a utilizar las empresas de telecomunicaciones privatizadas en la Argentina en la década de 1990, al cerrar sus oficinas comerciales de atención directa al público y realizarla desde CCs. Ello supuso cambios profundos en la organización del trabajo, con efectos sobre la carga laboral de los agentes. Por un lado, señala la autora, se produjo una significativa mutación en la gestión del cliente: del antiguo “usuario-abonado”, nomenclatura que definía a quien sólo recibía el servicio de línea telefónica (fija), se pasa al “usuario-cliente”, al cual se le ofrece continuamente una diversidad de productos/servicios. En paralelo, el antiguo “operador-telefónico” (quien recibía los reclamos por la única prestación ofrecida) se convierte en “telegestor”, que absorbe más funciones, se le intensifica el flujo de trabajo y debe contar con nuevos atributos de cordialidad, eficiencia y rapidez. Estas transformaciones afectan la salud de los agentes en tres aspectos enumerados por la autora: deterioro de la carga física, por problemas posturales y menores posibilidades de movimientos; deterioro de la carga mental/cognitiva, por las nuevas exigencias de atención, rapidez, memorización, en las tareas; y deterioro en la *carga psicosocial*, por la complejización de las interacciones y la productividad demandada.

Josefina Ramírez Velázquez (2019) retoma una investigación sobre la relación que desarrollan un grupo de mujeres agentes telefónicas con el *estrés* laboral en un CC en México. Centrándose en el análisis de un proceso de cambio tecnológico, y distanciándose de modelos cuantitativos de estrés acotados al lugar de trabajo, la autora afirma que debe analizarse no sólo el ámbito laboral (sus características y las exigencias del puesto de trabajo), sino también la esfera doméstica y los diversos roles sociales, demandas y tensiones que conducen al estrés: las agentes son trabajadoras y, asimismo, esposas, madres, cuidadoras, etc. El tránsito del conmutador analógico al sistema digital ocurrido en la década de 1990 produjo mayores sensaciones de estrés entre las agentes: la nueva tecnología trajo una disciplina corporal diferente, de atención intensiva, movimientos repetitivos y constreñimientos posturales; también dio lugar a pausas más frecuentes. Además, emergió un *nuevo perfil laboral*, que exigía ser puntual, responsable, amable y servicial. La autora pudo identificar fuertes “estallidos” y sensaciones de “desborde” ante estos cambios, los cuales sólo se comprendían acabadamente en un análisis conjunto de las esferas laboral y doméstica, y las exigencias (así como las redes de apoyo) que allí se generan.

Laerte Sznelwar y Seiji Uchida (2011), en un estudio sobre los CCs del sector bancario-financiero en Brasil, se enfocan en las situaciones que obligan a mentir a los agentes en su trabajo. Explican que la mentira es “aquello que se dice cuando se tiene en mente otra cosa” (2011, p. 123), y aparece al hacer algo que no se considera correcto; por ejemplo, cuando se sabe que se está vendiendo un producto que no satisface las necesidades del cliente. Ello es posible –y más aún, promovido– a partir de una *distorsión comunicacional*, que hace de la ambigüedad y de un hacer silencio de los discursos oficiales sobre la organización y el trabajo real de los agentes una forma de *performance* aceptada: no se alude aquí a que la mentira sea necesariamente prescrita (explicitada); sin embargo, *los agentes son inducidos a la mentira* para cumplir metas de productividad impuestas por la empresa.⁵ A partir de ello, los autores indagan cómo los agentes de CC aceptan y utilizan la mentira como estrategia de venta. Mentir plantea un dilema entre sus valores y sus posibilidades de ser explícitamente reconocidos por la empresa. Los autores concluyen señalando que la *individualización extrema* en el trabajo y la promoción de formas de competencia obturan la posibilidad de superar aquel dilema y generan *procesos psíquicos defensivos*; por ejemplo, los agentes mentirosos deforman la realidad para autojustificarse.

NOTAS INTRODUCTORIAS: SENTIDOS DEL TRABAJO, CONTROLES Y RESISTENCIAS

¿Hasta qué punto es posible otorgar un sentido al trabajo cuando una serie de procedimientos tecno-*manageriales* controlan cada acción? Pudimos ya observar que el trabajo en los *Contact Centers* demanda el despliegue de cualidades humanas asociadas al lenguaje y a las emociones, pero sin por ello volver a los agentes sujetos autónomos o creadores, sino atados a diversos controles. Ahora bien, surge el interrogante de hasta qué punto se ligan los agentes a estos controles y, aún más, en qué medida ya se autocontrolan, interiorizando las prescripciones *manageriales* y asumiéndolas como propias. Este marco de análisis es propicio para analizar las formas variadas de resistencia que se observan en los *Contact Centers*, que parecen obedecer más a estrategias individuales que a traducirse en organizaciones colectivas.

7. LOS SUJETOS-AGENTES

En un estudio comparado entre CCs de Brasil, Cabo Verde y Portugal, Cinara Rosenfield (2007) analiza el trabajo de los agentes y afirma que éste pone en evidencia las *contradicciones del actual modelo canónico de subjetividad*. La autora señala que dicho modelo incorpora las capacidades relacionales y comunicacionales, y legitima un imperativo de la movilización personal subjetiva y la autonomía individual. Pero, al mismo tiempo, es un trabajo no reconocido socialmente, encontrándose aquí el centro de una “paradoja insuperable entre autonomía y subordinación” (2007, p. 451). Un movimiento contradictorio atraviesa esta nueva fase capitalista: hacia un modo de producción posttaylorista (que coloca el énfasis sobre la movilización y el compromiso de los agentes), y hacia uno de tipo neotaylorista (con eje en la modalidad de control de tiempos y movimientos, incluso más eficaz que su antepasado taylorista).⁶ Retomando la teoría del reconocimiento de Honneth, la autora enfatiza que las relaciones intersubjetivas en los CCs están subordinadas a una lógica instrumental, y que –si bien integran nuevas facetas de la personalidad al trabajo– no habilitan un reconocimiento mutuo de las capacidades particulares de los agentes y de su autonomía individual. Entonces, concluye, éstos no vislumbran una contribución social en su trabajo, no le encuentran un sentido ni la posibilidad de una realización de sí.

Retomando sus estudios en CCs en México, Natalia Radetich (2021) caracteriza los CCs como fábricas lingüísticas de encierro *neodisciplinario* y con *neocadenas* de montaje virtual. Esto es, no se han superado allí las formas de organización del trabajo de fábrica, ni el fordismo, ni el mundo disciplinario; por el contrario, afirma la autora, se ensancha su campo de dominio, y se sujeta a los agentes de diferentes modos. En primer

lugar, por una estricta sujeción de los cuerpos al aparato productivo: los agentes están durante toda su jornada laboral en sus *boxes* (puestos de trabajo) atados a su computadora (excepto en los quince minutos de pausa de la jornada laboral). En segundo lugar, los agentes son objeto de un monitoreo permanente de su *performance* a partir de una potente vigilancia electrónica encadenada al *logueo* (registro informático individual). En tercer lugar, el lenguaje, la emocionalidad y el alma que, en efecto, son ahora dominios de la explotación capitalista, no terminan por producir un sujeto de la enunciación. Producen un *sujeto enunciado*, sujetado a un habla guionada, sometido a ser un canal de la intención de la empresa. La autora afirma que la figura del agente de CCs es paradigmática de un *sujeto desbordado*, de existencia agobiada y, concluye, sus experiencias no se agotan en sí mismas: traslucen el horizonte de experiencias posibles de la subjetividad laboral contemporánea.

En un texto reciente sobre los CCs en la Argentina, Osvaldo López Ruiz y Eric Moench (2022) analizan cómo se forman las maneras de sentir, pensar y actuar (la subjetividad) en el ámbito laboral. Señalan una característica de los CCs a la que no se le ha prestado suficiente atención: la visibilidad omnipresente de algunas métricas o 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 éstos en su trabajo. Los autores afirman que estos informes no sólo son útiles para brindar información a los supervisores y gerentes con el objetivo de optimizar la gestión, sino que forman parte de un conjunto de sofisticadas técnicas *manageriales* que establece un mundo “objetivo” y “verdadero” de la *performance*, puesto en escena para exhibir la medida de lo que cada agente de CC es o debe ser. Retomando las elaboraciones del “último Foucault”, los autores afirman que, independientemente de su contenido o valor universal de verdad, aquel mundo *managerial* funciona con el peso de la verdad: obliga constantemente a los agentes a observar (a los demás) y analizarse (a sí mismos); y los vincula a un imperativo de la competencia paradigmático de nuestra época, que exige el *deber de rendir cuentas de forma permanente*.

8. IDENTIDADES Y (MICRO)RESISTENCIAS

Ruy Braga (2014) realiza un estudio sobre los CCs en Brasil y la formación de un proletariado precario (*precariat*, acrónimo acuñado por Gus Standing). Según el autor, la industria de CCs tiene dos caras: por un lado, permite el acceso a derechos laborales para sectores de clase baja; por otro, ofrece salarios bajos (a nivel global) y malas condiciones de trabajo. Frente a un mayor nivel de actividad sindical y huelgas en los CCs desde mediados de los años 2000 en Brasil, el autor analiza la composición de este *precariado*. Identifica grupos laborales habitualmente discriminados en el mercado laboral, pero que se han incorporado a nivel masivo en los CCs (jóvenes, mujeres, personas no blancas, grandes contingentes del colectivo LGTB). Éstos vivencian experiencias compartidas de discriminación en su empleo (por género, orientación sexual, etnia), lo que genera *nuevas formas de solidaridad*: por ejemplo, la existencia de un comercio informal (de alimentos, *bijouterie*, cosmética, ropa) que crea *redes horizontales de relación* entre pares que pueden ser activadas en momentos de lucha. Si bien en este *precariado*, afirma Braga, predominan tácticas defensivas de auto-organización (por ejemplo, reclamos por el tiempo para ir al baño), también se observan acciones ofensivas (demandas de mayores salarios y participación en las ganancias) y presiones dirigidas al sindicalismo oficial, que lo obligan a movilizarse.

Andrea Del Bono y Noel Bulloni (2008) estudian dos CCs tercerizados *offshore* en la Argentina. En torno a las experiencias laborales de los agentes (el segundo, con mayor proporción de universitarios que manejan el idioma inglés y viven en hogares de mayores ingresos), las autoras reflexionan sobre las identidades juveniles, individuales y colectivas. Hallan puntos en común entre estos agentes: todos perciben el CC como una etapa transitoria, no se identifican con su ocupación, su tarea los agota y no se sienten reconocidos; una autoimagen positiva de ellos mismos no surge de este empleo, sino de su interés por proyectos extra-laborales. En relación con su tarea, las autoras identifican pequeños trucos de los agentes para evadir el control estricto del tiempo y el trato de los clientes, que definen como *prácticas defensivas de alivio personal*, y no como estrategias colectivas

dirigidas a afectar la productividad. Los agentes perciben a los colectivos laborales (incluso a los más cercanos a lo que podrían ser sus intereses diarios) como actores lejanos, con prácticas que les son ajenas (cf. más atrás Del Bono, 2016); los CCs aprovechan esta distancia, por ejemplo, al implementar buzones de sugerencias y políticas de “puertas abiertas”, cuyo objetivo es *individualizar el conflicto* (problema / reclamo) de cada agente, en un contexto de temor a ser despedidos si fuesen señalados como trabajadores díscolos.⁷

Inés Montarcé (2011) analiza los aspectos que han permitido o impedido que los agentes construyan identidades y generen acciones colectivas en CCs en México. En lo que denomina como un tipo de *trabajo no clásico* (en el cual predominan mujeres, jóvenes y trabajadores *part-time*, y el cliente se vuelve un actor clave del proceso productivo), la autora señala que “la mayoría de los trabajadores no sabe para qué sirve el sindicato ni confía en su representación” (2011, p. 84). Sin embargo, afirma que en los CCs se puede generar una Identidad laboral, aunque más no sea en forma negativa: la condición de trabajador precario –de poca estabilidad o duración– y la propia experiencia de la precariedad pueden detonar sentidos de identificación compartidos desde la negatividad (el sentirse explotados o el descontento con el cliente pueden generar una *identidad precarizada*). Si en los CCs estudiados la autora encontró un habitual hartazgo de los agentes por el ritmo laboral, en la gran mayoría ello no fue canalizado “en organización y movilización colectiva con capacidad real de disputa” (2011, p. 115). Pero recupera también una experiencia organizativa exitosa de los agentes (que trajo estabilidad laboral y la posibilidad de decidir en conjunto con la empresa aspectos del trabajo) que sirvió para que aquellos revalorizaran su empleo.

9. PANDEMIA, CONTACT CENTERS Y LA IRRUPCIÓN DEL TELETRABAJO

La pandemia Covid-19 ha producido transformaciones abruptas en el ámbito laboral a nivel global y ha impactado de forma notable sobre la actividad de los CCs. En muchos países latinoamericanos, luego de un cierre generalizado de las actividades laborales en marzo del año 2020 (cuando los gobiernos nacionales decretaron formas obligatorias de aislamiento social ante el temor a la masividad de los contagios), en la mayoría de los CCs se adoptó la modalidad de teletrabajo para seguir funcionando, en la cual el agente desempeña su tarea sin necesidad de presentarse físicamente en la empresa. Pocos estudios laborales latinoamericanos abordaron este nuevo contexto.

En un estudio sobre el teletrabajo en los CCs en México, Alfredo Hualde y Jordy Micheli (2021) señalan que esta situación inédita está dando lugar a novedosos aprendizajes empresariales y aprendizajes personales de los *agentes virtuales* de CCs (así se los denomina en la bibliografía del *management* que aborda el fenómeno del teletrabajo). Se está produciendo, continúan, una “revolución laboral silenciosa”, en la cual grandes cantidades de agentes “disciplinados bajo una estricta lógica de tiempos y de monitoreo, como todo proceso productivo en serie, se adaptan al trabajo individual desde su casa” (2021, p. 50), en un proceso que pareciera no circunscribirse a la “anormalidad” que supuso la pandemia Covid-19. En este sentido, el sector empresarial busca mantener el modelo de negocio del teletrabajo, y los autores constatan mediante una encuesta que mayoritariamente los agentes prefieren no retornar al trabajo presencial tradicional (dos tercios de ellos desean teletrabajar o tener un *modelo híbrido de empleo*). Cabe precisar que la modalidad de teletrabajo de los CCs es *on line*, y el teletrabajador desarrolla sus tareas tal como si estuviera en la empresa, mediante un dispositivo de presencia informático. Pueden caracterizarse los CCs, concluyen los autores, como una *modalidad de teletrabajo atípica*, en tanto el trabajo *home office* replica las mismas reglas laborales y trata de que su condición operativa sea una réplica lo más cercana posible al espacio de la empresa.

Eric Moench (2022) se pregunta por los efectos de la pandemia Covid-19 sobre la actividad de los CCs en la Argentina, y describe un *nuevo escenario laboral*. El autor afirma que el teletrabajo en los CCs impulsó procedimientos *manageriales de supervisión a distancia*. La modalidad *home office* ya no implica para los agentes estar en un *box* dentro de la empresa: esta situación altera la saturación conjunta de controles electrónicos y disciplinas físicas (cf. más atrás Zukerfeld, 2013; Radetich, 2021). El autor identifica los nuevos

equilibrios que esto supone, analizándolos en torno a una *conducción de conductas laborales*, que retoma la noción de “gubernamentalidad” de Michel Foucault. Advierte, entonces, que la reorganización de disciplinas y controles no son meros cambios tecno-organizativos, sino que imponen a los agentes formas de auto-organización y auto-control que los obligan a adoptar nuevos hábitos y terminan por estructurar un nuevo campo de conductas, al (tener que) separar los espacios de trabajo del resto del hogar, separar lo personal de lo laboral, negociar nuevos tiempos y tareas con otros integrantes del hogar. Teniendo en cuenta que en la “migración” al teletrabajo *home office* en los CCs fue posible (luego de un momento inicial de confusión) mantener los niveles de productividad y se logró, incluso, una reducción de costos: ¿hasta qué punto – se pregunta el autor– ello no preanuncia una masificación del teletrabajo que sume a sus filas la relevante cantidad de agentes de CCs que podrían trabajar desde sus hogares?

Claudia Nogueira (2021) analiza noticias e informes de mujeres que trabajan en diversas ocupaciones del sector servicios con condiciones laborales que se degradaron con la pandemia Covid-19 en Brasil. Respecto de los CCs, señala que la actividad fue definida como “esencial” por el gobierno federal y que tuvo permiso para funcionar en los lugares de trabajo habituales. La autora describe el caso de Beatriz, una agente de CC, que da cuenta de las condiciones precarias en las que se trabajó en pandemia: en espacios totalmente cerrados (sin ventanas), con mucho aire acondicionado y grandes cantidades de agentes muy cerca uno del otro: el lugar ideal para propagar el nuevo virus. Otra agente, que se encontraba en un “período de prueba” desde febrero del año 2020, fue echada luego de diagnosticársele Covid-19 en abril de ese año. El motivo para despedirla fue que no entregó a tiempo los certificados médicos al CC. Ella sufría hipertensión y diabetes, y fue entubada con oxígeno en el hospital, por lo que no pudo hacerlo (el sindicato no la apoyó, por estar en un período de prueba). La autora avizora, siguiendo el análisis de Ricardo Antunes, que en un tiempo de pospandemia, junto a un acentuado crecimiento del teletrabajo *home office*, se producirá el fin de la división tiempo de trabajo / tiempo de vida, una yuxtaposición entre trabajo productivo y reproductivo, la acentuación de la doble carga de trabajo (cf. más atrás Nogueira, 2009) y una mayor individualización y menor solidaridad laboral.

10. CUESTIONES ABIERTAS

Como se observa, la irrupción del teletrabajo trajo una serie de transformaciones que redefinen buena parte de las problemáticas señaladas en cada uno de los temas que fuimos presentando. Podemos, entonces, enunciar las cuestiones abiertas de aquí en adelante. Ante este nuevo escenario laboral cabe preguntarse: ¿qué futuro traerán para los CCs los avances tecnológicos en la pospandemia: cómo reconfigurarán el trabajo informacional? ¿Serán, finalmente, los agentes reemplazados por máquinas de inteligencia artificial, lo que daría paso a una retórica del lenguaje y las emociones (aún más) deshumanizadas? ¿Cuáles son las estrategias corporativas para competir en el mundo global emergente: cómo se reorganizan las relaciones laborales y se (re)regula el empleo ante el teletrabajo? ¿Es posible reemplazar el *box* por el *home office*: es posible reproducir la espacialidad del *office* en el *home*? ¿Qué nuevas formas y experiencias de precarización se intensifican, y a qué grupos socio-laborales afectan? ¿Qué efectos tiene sobre la salud de los agentes la convivencia de lo laboral y lo familiar en un mismo espacio? ¿Qué tipos de disputas sobre la subjetividad surgen: qué tipo de agente virtual es convocado (y cuál rechazado)? ¿Qué formas de (micro)resistencias emergen en el *home office*? ¿Qué posibilidades hay de generar una identidad colectiva al dejar de interactuar los agentes en un único lugar de trabajo? Los estudios laborales latinoamericanos están ante el desafío de abordar estos nuevos interrogantes. Esperamos que este artículo ofrezca algunas pistas para comenzar a responderlos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al CONICET por financiar la investigación que posibilitó realizar este artículo.

REFERENCIAS

- Abal Medina, P. (2011). Esquilmación inmediata. El dispositivo de empresas tercerizadoras de call centers en Argentina. *Sociología del Trabajo*, nueva época, 72, 97-117.
- Alarcón Medina, R. y Cordero, B. (2021). *Homies* en la línea. Deportación, cultura y subjetividades en la industria del teletrabajo en Tijuana. En R. Alarcón Medina (Coord.), *El call center global. Cultura, trabajo y poder en el capitalismo digital* (pp. 179-212). Tijuana: El Colegio de la Frontera.
- Alonso Meneses, G. (2021). Tecnoeconomía global, cultura digitaltrónica y los usos socioculturales del call center. En R. Alarcón Medina (Coord.), *El call center global. Cultura, trabajo y poder en el capitalismo digital* (pp. 37-74). Tijuana: El Colegio de la Frontera.
- Antunes, R. (2019). El nuevo proletariado de servicios, valor e intermitencia. La vigencia (y la venganza) de Marx. *Revista Herramienta*, 62, 133-141.
- Braga, R. (2014). Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do call center. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 103, 25-52.
- Bridi, M., Machado, S. y Portella, G. (2019). O caso Atento: reflexões sobre as novas configurações do trabalho a partir de uma multinacional de TIC. *Revista de Ciências Sociais*, 50, 198-212.
- Colectivo Situaciones (2006). *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Del Bono, A. (2016). Deslocalización de servicios y acción sindical. La organización gremial de los trabajadores de los centros de llamadas de la Argentina. *Revista Andaluza de antropología*, 11, 174-198.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 9(10), 1-21.
- Figueiredo, K. y Marques, L. (2005). El dilema entre calidad y productividad en un "call center". *Revista de Empresa*, 13, 42-54.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2016). The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico. En R. Hernández, A. Hualde, N. Mulder y P. Sauvé (Eds.), *Innovation and internationalization of Latin American services* (pp. 177-194). Santiago de Chile: Ed. United Nations ECLAC.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y Call Center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones laborales*, 7, 33-55.
- Korinfeld, S. (2001). El servicio de atención comercial - 112. En J. Neffa (Coord.) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores* (pp. 69-93). Buenos Aires: Editorial Trabajo y Sociedad.
- Landa, M. I. y Marengo, L. (2010). La metabolización de los cuerpos en el capitalismo avanzado. *Trabajo y Sociedad*, 13(14), 1-10.
- Lisdero, P. y Quattrini, D. (2020). Trabajo y sensibilidades. Un análisis de la gestión de los cuerpos y las emociones en algunos espacios de trabajo. *Novos Rumos Sociológicos*, 8(13), 226-254.
- López Ruiz, O. y Moench, E. (2022). La subjetividad de los agentes de *Contact Centers* como paradigma del mundo laboral actual. *Revista Latinoamericana de antropología del trabajo*. En prensa.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 65-105). Barcelona: Gedisa.
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, 3(5), 49-58.
- 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. *Sociología del Trabajo*, 100, 147-157.
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020a). La formación de una cultura laboral. *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.
- Montarcé, I. (2011). Del otro lado del teléfono. Identidad y acción colectiva en los Call Centers de la Ciudad de México. En E. De la Garza (Coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo II* (pp. 69-122). México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montarcé, I. (2018). La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers. *Revista Latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad-RELACES*, 10(28), 11-22.
- Nogueira, C. (2009). Double workload. A study of the sexual division of labour among women telemarketing operators in Brazil. *Work organisation, labour & globalisation*, 3(1), 66-79.
- Nogueira, C. (2021). Mulheres trabalhadoras em tempos de Covid-19. *O Social em Questão*, 49, 261-282.
- Radetich Finilich, N. (2021). La fábrica lingüística: fronteras, cuerpos y materias en los call centers. En M. Aguiluz Ibargüen, C. Ortega Salgado y P. Hoyos González (Coords.), *Comparecen los cuerpos. Fronteras y materias* (pp. 171-198). México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, 55(2), 117-147.
- Rosenfield, S. (2007). Paradoxos do capitalismo e trabalho em Call centers. Brasil, Portugal e Cabo Verde. *Caderno CRH, Salvador*, 20(51), 447-462.
- Sznelwar, L. y Uchida, S. (2011). O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. En L. Sznelwar (Org.), *Saúde dos bancários* (pp. 107-126). San Pablo: Publisher Brasil-Editora Gráfica Atitude. https://issuu.com/pbrasil/docs/saudedosbancarios_issuu
- Sznelwar, L., Abrahão, J. y Mascia, F. (2006). Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 31(114), 1-13.
- Zukerfeld, M. (2013). Mecanismos de poder en los call centers: operacionalizando las nociones de disciplina y de control en el trabajo informacional. *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales* (pp. 193-246). Bernal: UNQ.

NOTAS

- 1 El término *Contact Center* incluye el de *Call Center*. Pero registra la implementación de otros canales de comunicación para gestionar clientes: al teléfono se suman el *e-mail*, páginas *webs*, redes sociales.
- 2 De las 32 publicaciones seleccionadas (23 artículos, 8 capítulos de libros y 1 libro), 27 se describen *in extenso* en forma de reseñas. Las restantes 5 publicaciones se presentan como referencias específicas. Todas las traducciones (del portugués e inglés al castellano) son nuestras. En los estudios de CCs en Brasil, la Argentina y México pudimos encontrar la mayor de cantidad y diversidad de problemáticas y hallazgos valiosos para cada uno de los temas construidos. Asimismo, éstos se volvieron representativos de estudios sobre CCs de otros países latinoamericanos.
- 3 Para analizar en la Argentina el rol clave de los gobiernos provinciales respecto de este proceso, y la configuración de un “federalismo competitivo”, véase Moench (2021).
- 4 En términos similares, el Colectivo Situaciones (2006) se pregunta cómo rehacer ese intercambio que el CC establece, pero que se vuelve imposible como ética de oficio con valor de servicio (incluso, de cuidado) hacia el otro, teniendo en cuenta que los criterios de productividad siempre prevalecen.
- 5 Esta lógica se asocia a un marco habitual de procedimientos manageriales en CCs de ventas, de persecución a los agentes cuando sus ventas decaen. Véase Moench y López Ruiz (2020b).
- 6 El dilema pos/neotaylorismo es también abordado en Landa y Marengo (2010), trabajo en el que se señala que el compromiso subjetivo del agente acentúa la disciplina productiva con mayor eficacia que en el taylorismo. Una marcada reciprocidad sinérgica entre demandas éticas y objetivos instrumentales de la empresa, se agrega allí, actúa en conjunto como dinámicas de sujeción y procesos de subjetivación.

- 7 Esta política anti-sindical que se ve favorecida por el temor de los agentes a estar afiliados a un sindicato, parece enmarcarse en una política gerencial que regula conductas a través del miedo. Quizás en las movilizaciones de los agentes de CCs, en las que habitualmente se observa a los manifestantes portando máscaras para no ser identificados, más claramente se manifiesta el miedo. Véase Lisdero y Quattrini (2020).