

# La formación de una cultura laboral. El *ethos managerial-performativo* entre los agentes telefónicos de *call centers*

The formation of a work culture. The managerial-performative ethos among call center telephone agents

Eric Moench. [emoench@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:emoench@mendoza-conicet.gob.ar)

Oswaldo López Ruiz. [olopezruiz@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:olopezruiz@mendoza-conicet.gob.ar)

CONICET. Argentina

Recibido: 10/02/2020

Aprobado: 20/3/2020

## Resumen

A partir de una investigación sobre los agentes telefónicos de *call centers* en Argentina (1987-2017), surgen varios interrogantes: ¿cómo los individuos actúan en el trabajo actualmente? ¿Cómo se piensan a sí mismos, a los demás y al mundo del trabajo? ¿Puede hablarse de la emergencia en nuestra época de una nueva *cultura laboral* con características propias? Abordaremos estas preguntas desde una perspectiva que la define como un repertorio de recursos administrados y utilizados por los sujetos para organizar el trabajo, y en sintonía con una idea de Weber: cada sistema social promueve la formación de determinados tipos de ser humano. Proponemos, entonces, comprender la subjetivación laboral junto a un proceso de transformaciones organizativas. El resultado es la promoción de un original *modo práctico de ser*, cuyo valor reside en optimizar ciertas cualidades personales para resolver situaciones concretas “satisfaciendo al cliente”. En el caso de los agentes telefónicos se busca producir un sujeto laboral útil modelado por un *ethos managerial-performativo* que el propio sujeto incorpora a través de una (auto) gestión actitudinal. Nos preguntamos si para entender el nuevo escenario general del trabajo, con sus divisiones y jerarquías, resulta adecuado este caso que parece presentarse como paradigmático de una nueva cultura laboral.

*Palabras Clave:* Cultura laboral – Agentes telefónicos de *call centers* - Modo práctico de ser - *Ethos managerial-performativo*

## Abstract

From a research on call center telephone agents in Argentina (1987-2017), several questions arise: How do individuals act in the workplace today? How do they think about themselves, others and the world of work? Can we talk about the emergence of a new work culture with its own characteristics in our time? We will approach these questions from a perspective that defines it as a repertoire of resources managed and used by subjects to organize work, and in line with Weber's idea: each social system promotes the formation of certain types of human beings. We propose, then, to understand labor subjectivation together with a process of organizational transformations. The result is the promotion of an original *practical way of being*, whose value lies in optimizing certain personal qualities to solve concrete situations

“satisfying the client”. In the case of telephone agents, the aim is to produce a useful working subject modelled by a managerial-performative *ethos* that the subject himself incorporates through attitudinal (self) management. We wonder if this case, which seems to be presented as a paradigm of a new work culture, is adequate to understand the new general work scenario, with its divisions and hierarchies.

*Key Words:* Work culture – Call center telephone agents – Practical way of being - Managerial-performative *ethos*

## Introducción

¿Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos? Esta pregunta general motivó una investigación sobre los agentes telefónicos de *call centers* en Argentina entre 1987 y 2017) (Moench, 2018). Tomando como base dicha investigación, planteamos en este artículo una nueva serie de preguntas: ¿cómo los individuos actúan en la esfera laboral en la actualidad? ¿Cómo se piensan a sí mismos, a los demás y al mundo del trabajo? ¿Puede hablarse de una nueva *cultura laboral* que emerge en nuestra época con características propias?

Definimos la cultura laboral como un repertorio de recursos (habilidades, capacidades, cualidades) que son administrados y utilizados por los sujetos para organizar el trabajo. Proponemos pensar esta definición en sintonía con una idea del sociólogo alemán Max Weber: cada sistema social promueve la formación de determinados tipos de ser humano. Así, desde esta perspectiva desarrollamos el caso de los agentes telefónicos y específicamente mostraremos el modelado de un *ethos managerial*-performativo que el propio sujeto incorpora (como valores y actitudes) a través de la (auto) gestión de palabras, cuerpos y mentes que caracteriza el trabajo cotidiano de aquellos y, aún más, los obliga a transformar su actitud sobre sí mismos.

Este *ethos managerial*-performativo de los agentes telefónicos nos ofrece las claves para abordar lo que consideramos una cultura del trabajo emergente y propia de nuestra época, que se difunde en torno a un proceso que llamaremos de “clientelización social” anclado a las lógicas del sector de los servicios y de la atención al cliente. El resultado de este proceso –iniciado ya hace más de tres décadas- es la promoción de un original *modo práctico de ser*, cuyo valor reside en optimizar habilidades, capacidades y cualidades personales para resolver situaciones concretas “satisfaciendo al cliente”. Las características de este modo práctico de ser ubican a los agentes telefónicos como emblemáticos de un *tipo* de sujeto laboral que viene siendo promovido.

Estructuramos el artículo en tres apartados, de dos secciones cada uno. El primer apartado define lo que decidimos llamar como un *ethos managerial*-performativo. El segundo busca comprender lo que en nuestra hipótesis sería una cultura laboral emergente. El tercero caracteriza lo que denominamos un “modo práctico de ser”, es decir, un modo de ser donde destaca y son valorados positivamente la practicidad de las ideas, actitudes y comportamientos. Finalmente, en las conclusiones reflexionamos acerca de la utilidad del caso de los agentes telefónicos para comprender el nuevo escenario general del mundo del trabajo, caso que parece presentarse como paradigmático de una nueva cultura laboral.

## I. El *ethos managerial*-performativo

En un estudio de caso sobre una gran empresa de *call center* en Brasil se señala que:

La estrategia del sacrificio parte de la premisa de que el empleado responde a una ética interna que lo impulsa a satisfacer a sus clientes por orgullo y por percibir el actual empleo como puente para otras etapas de su carrera profesional. En la empresa, la lógica de la estrategia del sacrificio se encontró con el bajo nivel educativo del mercado de trabajo brasileño (...). El empleado brasileño –que presenta baja escolaridad, miedo al desempleo y falta de perspectiva de carrera, y que mantiene a la familia con su sueldo– no va a perjudicar su evaluación para encantar a un cliente, resolviendo un problema de forma inesperada o saliéndose del estándar para satisfacerlo. (Figueiredo y Marques, 2005, p.53)

La literatura *managerial* sobre los *call centers* destaca claramente el sueño de implementar una “estrategia del sacrificio” anclada a una “ética del orgullo” que promueve una suerte de “deber laboral” que es esperado del agente telefónico: a éste se le exige que se ajuste al estándar de métricas objetivas (atendiendo tantas llamadas como sea posible y finalizando cada una lo más rápido posible) y, si es necesario, que también “se salga del estándar” en las llamadas que el problema del cliente y su resolución requieran un manejo más personalizado para dejar satisfecho al cliente que llama.

Este esquema se presenta en la actividad de los *call centers* de forma más visible y, si se quiere, más exagerada que en otras actividades, en tanto los *call centers* combinan “gran escala y contacto estrecho con el cliente, lo que hace que la actividad se vea presionada por dos fuerzas opuestas”. Y señalan: “Por un lado, altas metas de productividad, alta vigilancia en el trabajo, bajos salarios y escasa autonomía. Por otro lado, estructura organizacional achatada, trabajo emocional y la exigencia de satisfacer a los clientes” (Figueiredo y Marques, 2005, pp. 44-45).

La naturaleza del *call center* exige un intenso contacto entre empleado y cliente, por lo que la insistencia en la satisfacción del cliente es fuerte y, así, la estandarización o despersonalización en la prestación del servicio se vuelve un problema a nivel organizacional. Esto, desde la perspectiva del agente telefónico o empleado de la *línea de frente*, como los denominan los autores, genera una dualidad: trabajar “en un ambiente casi fabril y, al mismo tiempo, seguir el camino que marca el enfoque al cliente” (Figueiredo y Marques, 2005, p. 43). El dilema cantidad-calidad atraviesa, trascendiendo tiempos y geografías, a la actividad de los *call centers*, y se convierte en un eje decisivo del trabajo de los agentes telefónicos.

## 1.1- La sonrisa cronometrada

Saber navegar en las aguas turbias de este dilema –con el constante riesgo de naufragar- quizás resume la forma de la conducta laboral que es finalmente esperada, como lo es la de Cristóbal, un joven de veinte años, agente telefónico encargado de la gestión de tarjetas de crédito, quien nos contaba algunos de sus secretos para lograr sortear este dilema en el trabajo:

Puedo ser simpático con una persona, no uso el mismo tono de voz. Trato de ser simpático, activo, pero hay muchos clientes que vienen predispuestos a pelear, entonces tenés que ponerte firme: no pelearte, sino decirle “Señor, la tarjeta se usa de esta manera, la cosa es así”: tenés que ser el guía de la conversación, si no te va a guiar por donde quiera y te va a estar tres horas hablando. (Fecha de entrevista: 24-11-2017)

Cristóbal, según sus palabras, podría adoptar dos caras: ser amable, predispuesto y cordial, pero también sabía volverse firme si el cliente se mantenía terco. Hay que “saber afirmarse”, nos decía: el no saber “plantarse” ante el cliente ni saber imponer las propias condiciones, tonos y ritmos de conversación, es síntoma de ser un recién ingresado.<sup>1</sup> Él se siente ya lo suficientemente seguro y paciente para atender al cliente cuando este quiere averiguar su saldo de tarjeta de crédito, o hacer reclamos, o simplemente hablar con alguien: sabe guiar él la conversación, y no al revés, habilidad ganada luego de más de un año de estar empleado en un *call center*. No obstante la seguridad y paciencia adquirida, Cristóbal, en un momento de la entrevista, denotaba cierta angustia, a pesar de lo que afirmaba con sus palabras:

Mi filosofía es tratar de separar lo personal de lo laboral: el trabajo no me va a afectar mi humor, pero obviamente te toca cada perno que te afecta: los clientes bardean a la empresa, pero te afecta a vos. Tomártelo personal es parte de tu personalidad: los chicos nuevos se piensan que los insultan a ellos (...)

Siempre manéjé bien el tema: cuando salgo del trabajo soy otra persona, siempre salgo de buen humor, no me acuerdo de nada que tengo que hacer al otro día, hasta el otro día...

Su humor, los clientes, lo personal y lo laboral: Cristóbal volvía una y otra vez a estas mismas cuestiones. Él sentía que podía (y debía) dejar fuera de su vida extra-laboral todo problema interno que surja en su trabajo. Era, justamente, a la inversa, su forma de percibir cómo sucedían las cosas: nos advertía que su

---

<sup>1</sup> Algo similar resalta Richard Sennett (2006) sobre los call centers en India: “En las centralitas, la dirección también mira con malos ojos a los empleados que pasan demasiado tiempo en el teléfono, o sea, a quienes son demasiado atentos con los clientes confundidos e incapaces de expresarse con claridad” (p. 112). Ello delataba no llevar el control de la conversación y, así, perder eficiencia.

*performance* depende del día que tuvo antes de llegar al trabajo, y no tanto de la jornada que pasa ahí adentro. “Si me siento descompuesto y fui a trabajar voy a atender mal: si dormiste bien, te levantaste bien, te irá excelente”, ofrecía como fórmula de regulación para su comportamiento laboral. La indicación de sus superiores –no prescripta en manuales, aunque si sugerida- era estar con buen ánimo cada día, para atender bien en el horario laboral. Cristóbal sabía entonces que la clave para seguir esa indicación se encontraba en su horario extra-laboral.

En la entrevista, Cristóbal nos alertaba que el “buen ánimo” del que hablaba y que había sabido gestionar en una forma que percibía como saludable, era también una parte importante de las evaluaciones que recibía por su trabajo:

En la evaluación te dicen: estás siendo muy robot, ponle más entusiasmo. Te dicen que al momento de hablar tenés que sonreír: el tema de sonreír es como que te cambia el tono de voz y ya hablás con el cliente de otra forma. Si hablás con el cliente en un tono bajo: “CRM [Crédito Multirrotativo] buenas tardes” [imposta un tono bajo de voz] ya le das a entender al cliente que no tenés ganas de trabajar. También sonreír te cambia el humor. A mí me funciona lo de sonreír, ya lo tengo internalizado.

Sonreír mientras hablaba le servía, aún cuando quien estaba del otro lado de la línea no lo viese; le servía para “hablar con seguridad, no tartamudear: si vos no estás seguro con lo que decís tampoco le das seguridad al cliente”, nos decía Cristóbal, aunque nos confesaba que hablar así no le parecía una forma normal, sino que lo hacía sentir una máquina: “Pero lo vas viendo vos: podés ser una máquina sin sentimientos, o podés ponerle entusiasmo, eso depende de cada asesor...”.

Las palabras de Cristóbal traslucían el dilema de la calidad y la cantidad que se juega en cada llamada, dilema que atraviesa a los servicios de atención al cliente y que parece volverse casi un destino irresoluble para los *call centers*. Así, Cristóbal transitaba entre el entusiasmo y la productividad. Una óptima productividad en el marco de ritmos de trabajo acelerados, cronometrados, y la necesidad de productos finales de “calidad”, parecen generar angustia: en varios de nuestros entrevistados emergía tal estado emocional en relación a cómo resolver este dilema. Tenemos ya las primeras pistas que marcan las fuertes tensiones en torno a tal asociación: la prescripción de “sonrisas cronometradas” se volvía una metáfora de unos valores *manageriales* contradictorios y de los dilemas de la performatividad en los *call centers*.

## 1.2 - Performatividad y valores *manageriales*

El *Protocolo de Atención en Call Center de Movistar*<sup>2</sup> nos informa sobre los “deberes” claves que son exigidos en el trabajo de los agentes telefónicos.

---

2 Movistar STDPERSONALES (S/Fecha). Protocolo de Atención en Call Center / Televentas / in-house

## Generalidades

- El ASESOR debe hablar con un volumen, velocidad y pronunciación agradable para el cliente.
- No debe utilizar muletillas, diminutivos ni palabras informales.
- La comunicación con el cliente debe ser personalizada, es decir, mencionar su apellido, no debe “tutearse”.
- Debe escuchar atentamente lo indicado por el cliente, para evitar posibles repreguntas sobre una información ya brindada.
- Debe mantener la calma en todo momento, a pesar de la reacción del cliente.
- Al brindar la información solicitada, debe ser claro en la explicación y demostrar seguridad siendo conciso y directo en la respuesta.
- En lo posible y de acuerdo a la situación, el ASESOR debe mostrar entusiasmo, empatía (ponerse en el lugar del cliente, entender su situación), y cordialidad.

¿Para qué son claves tales deberes? Para “performar”. Julio, Gerente de negocios en un *call center* que brinda principalmente servicios a los sectores de Telecomunicaciones, de Finanzas y de Marketing<sup>3</sup>, y Evelyn<sup>4</sup>, capacitadora de *call centers* de la empresa Movistar en Bogotá, Colombia, son, respectivamente, mandos altos y medios de *call centers*, y nos mencionaban que determinados segmentos de gente, como los jóvenes de dieciocho a “veintipico”, y también otro segmento, el de más de cuarenta años, “performan” mejor en los *call centers*.

Julio enfatizaba los rendimientos laborales, la *performance*; y nos aclaraba sobre la “calidad” a respetar en cuanto a cuestiones de “información, certeza, cordialidad”: esto incluía leer sin alteraciones los *scripts*, registrar correctamente la información, chequear la conformidad del cliente, eso indicaba una buena *performance* del agente telefónico.

Por su parte, con la palabra “performar”, Evelyn se refería a las habilidades principales que se requerían para brindar una buena atención al cliente, que se resumía en una regla estricta, y es que se debe terminar una llamada con “una solución” dada al cliente según lo que haya solicitado: los agentes telefónicos “tienen que estar en el pellejo del cliente”, sentenciaba.

Ambos tenían en común el anglicismo expresado en el verbo “performar”, o bien en el sustantivo “performance”. Es interesante notar que a tales palabras, se las vincula generalmente con el arte, con tipos de eventos no convencionales, donde se produce o se intenta producir una conexión entre los artistas y quienes están presenciando el evento. De esa forma, la audiencia es una parte importante de una *performance*, en tanto el objetivo del artista (o de quien *performa*) es obtener una reacción de dicha audiencia (gritos, sonrisas, enojos,

---

<sup>3</sup> Fecha de entrevista: 15-11-2014.

<sup>4</sup> Fecha de entrevista: 27-1-2018.

felicidad). En este sentido los agentes telefónicos pueden ser pensados como los artistas de la particular *performance* que deben realizar en cada llamada y los clientes como la audiencia a la que la misma está destinada.

Así, los agentes telefónicos en cada llamada se relacionan con un cliente. El escenario será una “plataforma” de *call center* y, más específicamente, el “box” en donde trabaja el agente telefónico, donde la gestión de las emociones está presente en cada interacción que se establece: “satisfacer al cliente” será la medida del éxito en la *performance*. En este contexto, en un medio que no permite realizar gestos o mostrar imágenes, una de las especificidades del servicio de atención al cliente es la capacidad de descripción como habilidad telefónica, en la que es clave y se vuelve central el lenguaje verbal. Y no sólo sirve como instrumento de comunicación del contenido de un mensaje, sino también de su forma, por lo que se debe tener buen manejo del mismo y ser muy específico a través de la voz.

En este sentido, los lingüistas han identificado algunos elementos que sirven para regular la interacción comunicativa, uno de ellos, lo que denominan la curva melódica, que incluye el tono, el timbre, el volumen, el ritmo, las pausas de la voz, los cuales sirven muchas veces para indicar la intención de las palabras, ya que un mismo enunciado puede transmitir agresividad, ironía, dulzura, seriedad, alegría. En otras palabras, la música de la voz se torna una herramienta clave para la actuación en cada llamada (Tusón Valls, 2002). Así, “performar”, en el trabajo de los agentes telefónicos, será también conducir eficazmente conversaciones con palabras.

“El control de la conversación lo tenés vos” -nos decía Cristóbal anteriormente-. Por su parte, Julio y Evelyn habrían coincidido con tal afirmación que ponía de manifiesto que los valores promovidos del *management* habrían sido internalizados por los agentes telefónicos. Si entendemos al *management* y su función en los *call centers* como un instrumento que administra los repertorios laborales (habilidades, capacidades y cualidades) de los agentes telefónicos, que establece un ordenamiento a través de las prescripciones que determinan cómo actuar, entonces Cristóbal seguía o intentaba seguir lo más fielmente posible las prescripciones *manageriales*. Si entendemos al *management* también en una dimensión moral, en tanto funciona como una fuente de sentido que define una direccionalidad a través de los valores que promueve, Cristóbal intentaba tener una conducta laboral acorde a tales valores.<sup>5</sup>

Cristóbal, como vimos, intentaba adecuarse a las prescripciones y valores del *management*. No obstante, como habíamos empezado a destacar en la sección anterior, al “performar”, una serie de contradicciones del propio *management* salen a la luz. Hace falta una habilidad especial para poder lidiar con las contradicciones de un *management* que prescribe, por un lado, comprometerse con la empresa y con sus clientes internos y externos, pero, que en la práctica, muestra que hay que despegarse emocionalmente de personas y situaciones; un *management* que prescribe adaptarse a las necesidades y tiempos del cliente, pero donde la evaluación castiga al agente telefónico si se excede en los tiempos de llamada; un *management* que prescribe al agente

---

<sup>5</sup> Para un mayor detalle de esta doble dimensión del management, prescriptiva y moral, véase López Ruiz, 2018a.

telefónico una comunicación cordial y empática con el cliente, pero, a la vez, hablar de forma “no natural”, sino pautada, siguiendo *speechs* rígidos que no parecen favorecer tal acercamiento.

Finalmente, un *management* que prescribe una disociación de lo afectivo-emocional en cada llamada para no tomar las agresiones como personales, pero, al mismo tiempo, pondera el abordaje afectivo-emocional como central para satisfacer al cliente. Vemos de esta forma marcadas brechas entre las “mejores prácticas laborales” y lo que “realmente se hace” que, en no pocas oportunidades, se suturan por el compromiso subjetivo de los agentes telefónicos. Así, parece constatarse que la parte más sustantiva de los valores de esta ética *managerial* de trabajo está en lo no dicho, y contradice a lo dicho que se prescribe formalmente.

En suma, por *ethos managerial*-performativo aludimos a un conjunto de valores que inducen a actuar de una forma determinada –en este caso, conforme las premisas y dictados del *management*- y a un estilo de organización del trabajo atravesado por este dilema que es constituyente del tipo de trabajo de los agentes telefónicos, trabajo tensionado por las fuerzas opuestas que hemos descrito. Este *ethos* provee a los agentes telefónicos de reglas de acción, de modos de relacionarse y de comunicar, con los demás y consigo mismos, que permiten a los individuos conducir situaciones interpersonales y -aún- intrapersonales de forma efectiva. Lo *managerial*-performativo toma su sentido aquí tanto de la búsqueda de tal efectividad para “resolver problemas” -su particular forma de producir *resultados*-, como también de la búsqueda del poder satisfacer a la audiencia o clientes con su “performance”.

## II. Una cultura laboral emergente

¿Podemos pensar junto al caso de los agentes telefónicos de *call centers* -con sus particulares repertorios laborales y formas organizacionales-, las claves para comprender una cultura laboral emergente?

Para articular el trabajo de los agentes telefónicos de *call centers* a una cultura laboral de nuestra época recurrimos a Max Weber en una serie de estudios empíricos (y proyectos de estudios) ligados al mundo laboral que emprendió el autor alemán, principalmente desarrollados entre los años 1908-1910. La significatividad de analizar estos textos reside no sólo en interpretar mejor un fenómeno laboral contemporáneo a partir de este autor clásico, sino también en que son textos que no están entre sus trabajos más conocidos, pero que son de gran importancia para reflexionar sobre la formación de una cultura laboral actual<sup>6</sup>.

Si para captar los trazos de una cultura emergente volvemos a Weber, un siglo después, podríamos hacer propia más que su objeto de indagación (la “gran industria”) su problemática central: podríamos preguntarnos qué tipos de seres humanos se promueven en nuestro tiempo, en un mundo laboral

---

<sup>6</sup>Utilizamos principalmente para elaborar este apartado lo referenciado como Weber (1994), texto publicado en idioma castellano en un libro que se nombró (no por el autor) Sociología del trabajo industrial. En portugués, una recopilación similar (no idéntica) de estos textos weberianos se ha llamado A Psicofísica do Trabalho Industrial, publicado en el año 2009. Acudimos también a esta edición para ver dos enfoques algo distintos, aunque complementarios (sociología, psicología del trabajo) en torno a estos temas laborales tratados por Weber y desde los cuales se introdujeron en países latinoamericanos.

que se ha transformado notablemente. Un proceso histórico aún vigente, que denominamos como de “clientelización” social, es lo que mostrará la dirección en la cual se produce esta transformación, y define la necesidad de invertir el objeto de investigación weberiano: hoy en la cultura del trabajo la mirada predominante es la de los servicios, que se impone sobre la mirada industrial. Esta inversión será la que nos posibilitará describir los trazos principales de una cultura laboral emergente.

## 2.1 - Max Weber como método: la “gran industria” define un tipo de ser humano

Una afirmación contundente sobre la esfera laboral pronunciaba Weber (1994), hace más de cien años:

(...) la fatídica significación de la estructura de este singular “aparato” que la organización de la producción de la gran industria le “ha puesto sobre la cabeza” a la población (...) el “aparato”, tal como es en la actualidad, y con las consecuencias que tiene y que van a ser investigadas aquí, ha transformado *el rostro espiritual del género humano* casi hasta no poder reconocerlo y lo seguirá transformando (pp.73-74).

En estos estudios inconclusos desarrollados en la primera década del siglo XX, Weber señala la necesidad de captar el desarrollo de un nuevo tipo de carácter a partir del desarrollo de la gran industria,<sup>7</sup> y señalaba que la fábrica moderna, con su sistema organizativo de producción, en línea con una tendencia de racionalización del trabajo, tendría consecuencias culturales que excedían el mero ámbito laboral:

(...) con su jerarquía de puestos, con su disciplina, con el encadenamiento de sus obreros a las máquinas, con el hacinamiento y, al mismo tiempo, el aislamiento de los obreros (...) con su terrible aparato calculador, que se introduce hasta en el movimiento más sencillo de los obreros, tiene unos amplios efectos sobre los hombres y sobre su “estilo de vida”, que le son totalmente específicos y propios (...) espíritu que vive actualmente en este terrible caparazón y nadie puede ni siquiera imaginar con qué consecuencias. (Weber, 1994, pp. 73-74)

---

<sup>7</sup>Este estudio no fue desarrollado tal cual estaba planificado. Muy ambicioso en cuanto a su alcance, apenas pudo ser comenzado. Sin embargo, disponemos de diversos apartados publicados sobre este trabajo en su fase inicial, que dan cuenta cabalmente de los intereses centrales de Weber que, incluso, atraviesan toda su obra: diversos autores han notado su importancia en este sentido (Hennis, 1983; López Ruiz, 2018b y 2018c; Whimster, 2018).

Weber marcaba que tal caparazón estaba adosado al espíritu de una época –y con ello, adosado a cada cuerpo en torno a la *organización de la gran industria*<sup>8</sup> mostraba un problema que excedía la cuestión de definir un tipo de dirección socialista o capitalista a dicho sistema, y se mostraba impresionado, como se desprende de sus palabras, por las transformaciones que traía aparejado el uso de la máquina en la gran industria: el sociólogo alemán afirmaba que el orden económico moderno se ligaba a los presupuestos técnicos y económicos de producción en función de las máquinas utilizadas por la gran industria, y ello orientaba con una presión avasallante el estilo de vida de todos los individuos que nacen dentro de ese engranaje, y no solamente los individuos que fueran económicamente activos.

Uno de los autores que se ha especializado en la obra weberiana, Sam Whimster, señala en uno de sus textos (2018) que en la época en que Weber escribía sobre la gran industria (especialmente entre los años 1908 y 1910) la racionalización del sistema capitalista se materializaba en una economía de gran escala y en grandes fábricas, donde imperaba una dura disciplina laboral para extraer de la fuerza de trabajo la mayor rentabilidad posible. A través del control del comportamiento que formaba parte de aquella dura disciplina, señala Whimster, se alcanzaba un modo de conducir la vida tanto sostenible como resiliente. Y Whimster identifica allí puentes entre estos estudios sobre el trabajo y los estudios weberianos sobre la religión, a través de la noción de conducción de vida (*Lebensführung*).

También Wilhelm Hennis, en un texto publicado en el año 1983, señala que en 1908 en la introducción metodológica preparada por Weber para la encuesta sobre selección y adaptación de los trabajadores (elección de profesión y destino profesional) a la gran industria, éste se pregunta sobre las características de los cambios en el destino profesional y en las cualidades profesionales y “humanas” a los que ha conducido la utilización moderna del capital. Allí, señala Hennis, quienes llevarían adelante una encuesta de amplio alcance para esta investigación –y para los que Weber destinaba estas consideraciones metodológicas- “son estimulados insistentemente a esforzarse por investigar las cualidades ‘ánimicas’ generales de los trabajadores, sus ‘peculiaridades caracterológicas’” (1983, pp. 90-91).

Hennis encuentra aquí los trazos que demuestran cuál es el problema principal que Weber deseaba abordar en todos sus estudios: la dimensión cualitativa del comportamiento, el “carácter” humano, *qué tipo de hombre y de “conducción de vida”* se ha ido conformando en la época moderna. Por “conducción de vida” Weber no refiere meramente a un comportamiento: no es el análisis de algo individual ni una acción aislada, sino que se trata de una suerte de *método de vida*, cada vez más racionalizado, que desarrolla un grupo humano en un contexto social.

---

<sup>8</sup> Esta metáfora del caparazón es utilizada por Weber hacia el final de su *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*, publicado en el año 1905. Aquí utilizamos la publicación del año 2011 de este texto, donde su editor, Francisco Gil Villegas M., realiza una extensa nota crítica para demostrar la pertinencia semántica de la metáfora del caparazón por sobre la más difundida de “jaula de hierro”. Véase, Weber (2011, p. 248 y pp. 254-255).

Tanto Whimster como Hennis destacan que en sus estudios de sociología de la religión como en estos de sociología de la industria que ahora nos ocupan, Max Weber se interesa por estas cuestiones.<sup>9</sup> En última instancia, lo que le interesa a Weber en sus investigaciones sobre el trabajo industrial es indagar qué características personales requieren determinadas tareas industriales y en torno a ello qué *tipo de hombre*<sup>10</sup> está configurando la gran industria moderna, en función de estudiar cómo se adaptan a ella los obreros. Son estos los aspectos que se planea estudiar a través de una metodología de encuestas, entrevistas y relevamiento de material administrativo). Justamente, es en la introducción metodológica para las encuestas que Weber señala que uno de sus objetivos será entender “(...) con qué cualidades físicas y psíquicas tendremos que contar en el futuro, cultivadas en nuestros obreros por el continuo progreso de nuestro desarrollo industrial” (1994, p. 28). Para luego señalar la existencia de un juego recíproco entre las condiciones personales requeridas por la gran industria en “proceso de adaptación a determinada capacidad de rendimiento”, y los efectos personales –intra y extralaborales- que esta misma produce como “consecuencias físicas y psíquicas generales que tiene la ‘adaptación’ y la ‘práctica’ a tal organización industrial” (1994, p. 37).

Entre los aspectos que le interesaban a Weber tratar, está, entre otros: qué caminos tomará la evolución de los obreros, si hacia una diferenciación cualitativa entre sus distintos estratos en correspondencia a una diferenciación social y económica, o bien evolucionarían contrariamente, hacia una mayor uniformidad. En otros términos, hasta qué punto la gran industria especializaba de manera creciente a los obreros para la práctica exclusiva de cualidades específicas o, por el contrario, los configuraba de una manera universalista; o, dicho de otra forma, hasta qué punto a la estandarización de los productos le corresponde una “estandarización” de los obreros o, a la inversa, hasta qué punto le corresponde a la especialización de los medios de trabajo una diversificación de las cualidades de los obreros. Y, finalmente, lo que Weber quería saber era cómo se manifestaba el resultado de todas estas influencias del trabajo industrial en el “estilo de vida” y en las características psicofísicas y caracterológicas de los obreros de principios del siglo XX.

Como puede apreciarse, todas estas reflexiones de Weber transitan en sintonía con una idea, la de que cada sistema social promueve la formación de determinados tipos de ser humano y disuade la formación de otros. Siguiendo esta misma línea de razonamiento, podemos aquí preguntarnos en qué medida se corresponde la clientelización social que atraviesa nuestra sociedad con la aparición de *otro* tipo de ser humano: aquel que es producido en los *call centers*,<sup>11</sup> bajo la figura, si se quiere emblemática para la cultura laboral de la actualidad, de los agentes telefónicos.

---

9 Y también en otros que no llegan siquiera a comenzarse, como un estudio sobre la prensa.

10 Para una interpretación weberiana sobre el tipo de ser humano que el management actual promueve, véase López Ruiz, 2018c.

11 La idea de “producción de personas” fue empleada por el propio Weber cuando se pregunta “what sort of people are produced by modern large-scale industry (...)?” (Weber, 1971, p. 135-énfasis nuestro-). Sin embargo, en la edición castellana, esta idea se diluye a causa de la traducción: “qué tipo de hombre está conformando la gran industria moderna (...)”. Véase Weber (1994, p. 56-énfasis en el original).

## 2.2- Pensar con Weber, un siglo después (y en una sociedad clientelizada)

Marcos Supervielle (2017) analiza cómo la mirada dominante de los servicios se impone en la cultura del trabajo sobre la mirada industrial, en un cambio de perspectiva “procesada en los últimos treinta años” y por la cual “el trabajo dejó de ser considerado como transformación de la naturaleza, de la materia prima, para convertirse en una actividad de servicio a un cliente o usuario (...)” (p. 21). Y constata, para el caso uruguayo, una suerte de transición cultural del trabajo, todavía no asumida en todas sus dimensiones, cuando señala las tensiones que esta nueva cultura hegemónica produce en los trabajadores uruguayos, particularmente en tareas de atención directa, quienes muchas veces no sienten que les conciernen las reglas relacionadas con trabajar en un servicio.

Ahora bien, ¿podemos pensar, a partir del caso de los agentes telefónicos de *call centers*, las claves para comprender una cultura laboral emergente? A continuación describiremos un proceso por el cual una lógica de la cultura del trabajo entendida como actividad de servicio a un cliente o usuario se ha vuelto dominante -con sus procesos de subjetivación, sus repertorios *manageriales* particulares y junto a un proceso dinámico de transformaciones organizativas en los *call centers*-, en el marco de la consolidación de la actividad de los *call centers*.

La actividad de los *call centers* en Argentina es un emergente -ya desde finales de la década de 1980- de un proceso aún vigente que podríamos denominar como de “clientelización” social, esto es, una dinámica histórica que extiende e intensifica las relaciones entre las empresas y los clientes<sup>12</sup>. En una sociedad clientelizada los trámites cotidianos de todo tipo figuran menos en legajos y expedientes guardados en archivo oscuros e interminables, y más en pantallas de computadoras que almacenan información sobre productos, servicios y clientes, y se valorizan a través del teléfono. Las empresas que tienen o utilizan servicios de *call centers* dan muestra de la transversalidad de actividades y sectores que demandan sus servicios.<sup>13</sup> Nuestra cotidianeidad se ha visto rodeada por la relación con los *call centers*: sobre las gestiones de clientes que allí se realizan podríamos enumerar un listado extensísimo, tanto que listar todos los servicios y campañas existentes podría volverse interminable<sup>14</sup>. Los *call centers* se han vuelto un instrumento clave para realizar gestiones a clientes en una sociedad clientelizada.

Así, y en sintonía con este tipo de sociedad y lógica gestionaría cada vez más extendida en las sociedades actuales, se ha vuelto hegemónica una lógica de la cultura del trabajo entendida como actividad de servicio a un cliente o

12 Para un mayor detalle de este concepto de clientelización social véase Moench, 2017

13 Los principales demandantes de *call centers* se encuentran en el sector de telecomunicaciones (compañías de telefonía fija y móvil, medios de comunicación); el sector financiero (bancos, compañías de seguros, tarjetas de crédito); los sectores de marketing, publicidad y medios gráficos; los sectores de empresas de producción y comercialización de productos masivos; el sector informático; el sector de servicios de entretenimiento y turismo; el sector de salud y laboratorios (obras sociales, prepagas, farmacéuticas); así como diversas entidades de servicios públicos y privados (organismos gubernamentales y no gubernamentales).

14 La mayor cantidad de empleo en los *call centers* se encuentra en los servicios de Atención al Cliente y en el servicio de “Ventas”. Las “campañas” son los proyectos específicos que realiza cada servicio, con diferentes objetivos.

usuario. Si volvemos a Weber, un siglo después, podríamos reflexionar sobre la aparición de *otro* tipo de ser humano, el agente telefónico, figura emergente -y a esta altura omnipresente- para gestionar las interacciones entre clientes y usuarios con instituciones de diverso sector y actividad, de gestión pública y/o privada. Parafraseando la inquietud weberiana, podríamos preguntarnos si en las últimas tres décadas se ha producido una transformación espiritual del género humano, a partir del tipo de ser humano que hoy se fomenta.

### III. La promoción de un *modo práctico de ser* y su utilidad en nuestra época

Lo que nos gustaría, finalmente, comprender y caracterizar aquí es la formación de un original *modo práctico de ser* resultado de una sociedad clientelizada e imbuida de un espíritu *managerial*, cuyo valor reside en optimizar habilidades, capacidades y cualidades personales para resolver situaciones concretas “satisfaciendo al cliente”. Por “modo práctico de ser” entendemos una suerte de disposición permanente y necesaria para orientarse a resolver situaciones concretas en el trabajo y que requiere de actitudes (más que de aptitudes)<sup>15</sup>.

La figura laboral del agente telefónico puede ofrecernos algunas claves de esta formación de un modo práctico de ser. Su estilo laboral entendido como *ethos managerial*-performativo, centrado en el ejercicio de habilidades, capacidades, cualidades simbólicas (relacionales, conversacionales, actitudinales) y en la (omni) presencia de controles *manageriales* (hiper) individualizantes, ubica a los agentes telefónicos como una figura laboral *performante*. La formación de este modo práctico de ser no se hará principalmente a partir de “ordenar” acciones en el trabajo, sino que se modelará en base a expandir los controles que intervienen y elaboran conductas laborales en búsqueda de estilizar una disposición personal.

Si el *management*, como lo hemos mostrado, promueve una cierta manera de comportarse y señala qué tipo de existencia es valorada en la actualidad, mostraremos en este último apartado que una nueva forma de compromiso laboral expresado en la (auto) gestión de palabras, cuerpos, mentes y, finalmente también, actitudes, vuelven a los agentes telefónicos el *tipo* de sujeto laboral más promovido y útil de nuestra época.

#### 3.1 Motivos y variaciones en la (auto) gestión de palabras, cuerpo y mente

Las tres breves escenas que vamos a resumir a continuación no tienen por objetivo ser exhaustivas. Su pretensión es marcar y significar los rasgos salientes del *ethos managerial*-performativo tal como se manifiesta en torno de los agentes telefónicos, así como precisar sus variaciones: el mismo servicio de atención al cliente requiere de diferentes formas de encarnar tal *ethos*.

---

<sup>15</sup> En la formulación de este concepto intentamos diferenciarnos de un modo de ser entendido como estructura de carácter psicológico. Asimismo, el adjetivo práctico fue pensado a partir del libro de Thomas Mann *Los Buddenbrook* -autor y libro que interpelaron a Max Weber-, en donde el escritor caracteriza como práctica y orientada a los negocios (en oposición a contemplativa y orientada al arte) la forma de vida de los primogénitos de una familia distinguida y acaudalada de la Alemania del siglo XIX.

La primera escena, la cual representa la *competencia dentro del “trabajo en equipo”*, permite abordar códigos de conducta laboral, que tienen efectos a nivel individual, pero se presentan implementados en función del trabajo y “espíritu” de equipo, como capacidad de trabajar de manera complementaria, aunando los esfuerzos de cada agente telefónico en torno a un objetivo común. La productividad del *call center* y las performances individuales aumentan, pero las rivalidades personales entre los mismos pares también emergen.

A Noa, quien trabaja en una gran empresa multi-tienda realizando la gestión de tarjetas de crédito,<sup>16</sup> le genera molestia que sus superiores le digan: “Es bueno que no tengas devolución [del Departamento de Calidad de la empresa], tenés buena atención”, a lo que ella responde: “necesito saber [cómo me evalúan]”: la evaluación le significaba una medida de verdad sobre su performance. Pero también esta “devolución”, además de permitirle evaluar su trabajo, le daba la posibilidad de compararlo con el de sus pares: el control de las conductas laborales incluía un informe de la performance detallada de cada agente telefónico en forma mensual. Nos contaba que ella misma podía ver las medidas de todos, “y generalmente los que están en rojo, están en rojo siempre”. La empresa tenía un sistema de semáforos con diversos indicadores con medidas verdes –rendimiento esperado-, amarillas y rojas –rendimiento no óptimo-. Enojada por la situación de quienes estaban –según su percepción- en constante falta, nos explicaba: “el que se queda atendiendo atiende las llamadas del que está en el baño o en el *back office*:<sup>17</sup> cuando yo no estoy esa llamada le entra al otro... y ahí está eso del equipo, en los tiempos”.

Esta escena retraba los códigos internos de responsabilidad (y responsabilización del otro) que regulan el trabajo entre los agentes telefónicos. Percibirse parte de un equipo tiene implicancias sobre las formas de responsabilidad individual y grupales, y parece tener efectos beneficiosos para la empresa a partir de una performance que parece potenciarse si efectivamente cada agente telefónico se concibe como parte de un equipo. Sin embargo, también trae aparejado formas de malestar entre pares. El “espíritu de equipo” en su implementación en los *call centers* fomenta el juego de auto-observación sobre la propia conducta y de observación de las conductas ajenas. En nuestra entrevistada se hacía evidente que ella mantenía altos niveles de responsabilidad individual y a su vez tenía una sensación de injusticia por el desempeño de los demás.

En la segunda escena que denominamos de *nuevas formas de división, jerarquías y organización*, el protagonista es Severino, un joven de veinticinco años que gestionaba seguros de vehículos y del hogar (principalmente su tarea consistía en organizar el acarreo de vehículos averiados).<sup>18</sup> Tenía unas muy duras condiciones de empleo tanto por el turno de trabajo, que era de once de la noche a ocho de la mañana, como también por la extensión de la

---

16 Fecha de entrevista: 29-12-2017.

17 Noa se refiere a la gestión ya sin interacción telefónica con el cliente (por ejemplo, carga de información posterior a la llamada): estar en estado de “Back Office” implica no atender nuevas llamadas.

18 Fecha de entrevista: 21-3-2011.

jornada laboral.<sup>19</sup> En buena medida la condición de “ser del turno noche”, como veremos, habilitaba formas informales de división de tareas, jerarquías internas y formas de organización intragrupal.

Del periodo de capacitación, unos pocos días luego de ingresado al *call center*, Severino recordaba al “capo” que le había ayudado.<sup>20</sup> Esta figura aparecía en esa instancia pero continuaba algunos meses después, y remitía a una de las estrategias informales: frente a una pregunta de difícil resolución, el organigrama formal indicaría recurrir al supervisor; sin embargo, lo que se hacía era preguntarle al agente telefónico del *box* contiguo o cercano, estrategia especialmente valiosa para los recién llegados. El “de al lado” generalmente tenía unos pocos meses más de experiencia laboral en el *call center*, -en este tipo de trabajo, pocos meses, sin embargo, marcan una diferencia notable-. En el caso de Severino, cuando ingresó al *call center* lo derivaron al turno noche, donde “no podía ir cualquiera”. Trabajar en el turno noche -el que sólo estaba compuesto por agentes telefónicos varones-, implicaba asumir horarios peligrosos para entrar y salir del trabajo, así como alterar la más típica rutina laboral diurna. “El turno noche éramos los tipos que te solucionaban todo, le decíamos el picadero de carne, recibías cualquier pedido a cualquier hora, nadie quería ir ahí”. Y continuaba:

De los que estábamos ahí sólo dos o tres estábamos habilitados a resolver todo tipo de llamados, y había una responsabilidad por ser generalmente llamadas de urgencia: de esos tres, nadie, nunca, faltaba, porque sentía que le fallaba a los demás compañeros.

Esta forma de lealtad grupal se consolidaba con los torneos de ping-pong de invierno: el menor flujo de llamadas les permitía jugar al ping-pong, en una mesa situada en un espacio próximo a los boxes y si una llamada entraba, habría que correr hacia el teléfono. Con esta práctica, una mayor autonomía quedaba definida y tolerada al interior del grupo en relación a la autogestión de sus cuerpos. No obstante, menos de dos años después de hacer su ingreso, y a pesar de que en la etapa última él mismo se había transformado en un “capo”, Severino se fue del *call center* y le inició acciones legales por considerar que hacía un trabajo insalubre e ilegal. “Te quemaba”, decía: el turno noche lo había atravesado, primero en su trabajo, y luego en un proceso judicial.

Presentemos, finalmente, la escena del *ascenso laboral*. Ésta revela cómo puede ser percibida como exitosa una inserción y adaptación al mundo laboral, y permite reconocer cómo se internalizan valores hoy de moda en la esfera laboral. Carina, su protagonista, realizaba desde Argentina la gestión de servicios de pre y postventa de celulares para clientes de Estados Unidos. Con veintisiete años al momento de la entrevista, ella se volvió proactiva, empática y también resiliente, y gracias a ello había “ascendido”. Aún siendo

<sup>19</sup> Los *call centers* permiten formalmente en los convenios colectivos de trabajo una extensión de la jornada laboral máxima de seis horas o seis horas treinta minutos.

<sup>20</sup> “Capo” es un término coloquial usado en Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay para indicar una persona con poder y prestigio o muy entendida en una determinada materia (RAE).

más joven, había podido tener a cargo a otras personas y esto en el contexto -según ella adverso- de una cultura laboral como la estadounidense en la que la frase “el cliente siempre tiene razón” estaba interiorizada, lo que derivaba en formas de exagerados maltratos hacia los agentes telefónicos cuando los clientes consideraban que no les resolvían su problema. Ella decía orgullosa que: “en recursos humanos valoran a quienes trabajamos durante mucho tiempo en *call centers* porque se aguantaron el desgaste o supieron manejarlo: tuvimos esa capacidad de persistencia y adaptación”<sup>21</sup>. Y sentía que había aprendido “no sólo del trabajo, sino en cómo manejarte en todo lo laboral”.

Carina había ingresado sin ninguna experiencia al *call center*, “pero con ganas de trabajar”. Tenía una premisa para poder permanecer en la empresa “Si me iba del *call center* al primer insulto no iba a aprender lo duro del mercado laboral”. Y nos confesaba uno de los principios que la guiaba y le permitía continuar en el *call center* y, más aún, le abría un horizonte de mejor futuro en la empresa: “si sos proactivo podés ascender”. Tal *proactividad* se traducía para ella en esfuerzo personal, aspecto que ponía en práctica en su trabajo y se reflejaba, por ejemplo, en función de su salario, donde tenía bonos extra por buena performance, por respetar los tiempos de las llamadas, por lograr una llamada de calidad, o por la satisfacción de los clientes que la evaluaban en las encuestas posteriores al llamado. Por todos esos motivos comenzó a ascender en el *call center* (y los ascensos no pararon): sentía que lo merecía porque había sabido hacer bien su trabajo y demostrarles a sus superiores que lo hacía bien. Asimismo, había sabido forjar buenas relaciones interpersonales:

Hay posibilidades de crecimiento si vos mostrabas ganas, y si lo demostrás. Pasaba mucho eso: al ser tanta gente, destacarte y hacerte ver de alguna manera [es necesario]... también era vital llevarte bien con los supervisores, con la gente que te estaba controlando: obviamente dependías de la recomendación de esa gente.

Ella nos señalaba que siempre “tenía ganas, buena onda, actitud positiva para encarar su actividad laboral y eso lo notaban” sus supervisores. Sentía que era aquello lo que le había permitido estos ascensos. Su disposición emocional también formaba parte para ella de su *proactividad*. Los *call centers* valoran tal disposición por encima de la antigüedad de los empleados o algún otro tipo de escalafón jerárquico (la edad, por ejemplo, no parecía jugar esta función: ella notaba que algunos agentes telefónicos mayores en edad que ella, tenían también “menos ganas” que ella y, en efecto, no ascendían). El *call center*, al “ascenderla” la diferenciaba del resto de sus compañeros, y certificaba las cualidades que el mercado laboral requiere. Primero, ella pasó de la atención telefónica directa a la atención a través del correo electrónico -en sus términos: pudo “crecer al e-mail”. Luego volvió a ser ascendida pasando a supervisora y, tiempo después, a capacitadora de supervisores. Es importante notar, sin

---

<sup>21</sup> Fecha de la entrevista: 6-11-2014

embargo, que lo que se buscaba con estos ascensos no era ganar más dinero. Lo importante era “salir del contacto directo con el cliente”. No obstante, este premio del “ascenso”, se concretaba para unos pocos elegidos.

Hemos transitado por escenas que denotan diferentes formas de (auto) gestión de las palabras, cuerpos y mentes en los agentes telefónicos: jerarquías internas informales (y no establecidas por organigramas formales), modos de responsabilización individual del “trabajo en equipo”, evaluaciones constantes cuantitativas y cualitativas de la *performance* (tanto desde la empresa como desde los clientes), divisiones entre “elegidos” y no elegidos (no vinculadas a la antigüedad sino a modos de *performar*), formas de selección y salarios diferenciales atadas a la efectividad en el cumplimiento de las tareas (y no a antecedentes en un curriculum o a la antigüedad acumulada).

### 3.2 La (trans) formación de la actitud como compromiso laboral

“Proactividad”, “tolerancia a la frustración”, “orientación al cliente”, “orientación a resultados”, “empatía”, “habilidades de habla”, “escucha atenta”: ¿qué es, finalmente, todo este vocabulario -que circula entre los requerimientos para ser empleado en los *call centers* y en diversas ocupaciones- sino un conjunto de valores que reflejan el tipo humano que es valorado actualmente por el *management*? En una primera aproximación podríamos señalar que ciertas *aptitudes* específicas (en tanto capacidades para desarrollar competentemente una actividad laboral) se vuelven necesarias en el mundo del trabajo en la actualidad. En efecto tales requerimientos *a priori* asociados a ciertas actividades del sector de servicios se han extendido sobre cada vez mayor cantidad de empleos e instituciones, públicas y privadas, tanto como sobre prácticas de la sociedad en diversos ámbitos de la vida (Dardot y Laval, 2013; López Ruiz, 2018a, 2018b; Le Texier, 2016).

Pero, y aún más decisivo para captar las características propias de una nueva cultura laboral, es ese vocabulario que forma y transforma *actitudes*, entendidas como *disposiciones* para ejercer una actividad. La diferencia entre ambos términos -“aptitudes” y “actitudes”- es pertinente de ser remarcada en el trabajo de los agentes telefónicos: podríamos decir que se puede ser *apto* (tener las habilidades necesarias) pero no tener la *actitud* (el estado de ánimo necesario, por ejemplo) para ponerlas en práctica. La actitud refiere a una disposición relativamente constante en la orientación de los comportamientos ante ciertas situaciones. Se trata de una disposición lograda por haber internalizado tales comportamientos en experiencias previas. La noción de “actitud” nos permite nuevas reflexiones, en tanto esta “disposición para” parece acercarnos al modelado, más que de un saber técnico, de un *modo práctico de ser*, cuyo valor reside en optimizar habilidades, capacidades y cualidades para orientarse a resolver situaciones concretas en el trabajo.

Rosalía, de veintiún años, agente telefónica en atención al cliente de un *call center* de una gran empresa multi-tienda en la que gestiona tarjetas de crédito, nos contaba que: “A mí [el Departamento del] Calidad al principio me corrigió la forma que tenía de expresarme: era muy insegura, y si vos no sos segura, por lo menos en este sector, te pasan por encima.” En sus comienzos, “todo lo dudaba”, por eso sufría preguntarlo todo, manteniendo en espera

al cliente, incluso le costaba hacer la lectura del resumen de las tarjetas de crédito. Pero era necesario mostrarse segura, en la delicada actividad de Rosalía, donde “lidiamos con el dinero del cliente”. No obstante sus inseguridades iniciales, en el momento de la entrevista Rosalía intentaba alinear su trabajo a los objetivos de la empresa y a las reglas laborales allí presentes, y tenía la disposición necesaria, pero también nos señalaba que su forma de ser quizás no la ayudaba:

Al principio me costaba mucho no desesperarme porque el cliente me estuviera tratando mal, porque no me dejara hablar, o me insultara, me angustiaba muchísimo, y al no poder responder de alguna forma mi reacción es levantar mucho el tono de voz. Ahora me lo tomo más calmo, porque si no iba a terminar peor, peor, peor [repite]. (Fecha de entrevista: 10-11-2017)

Rosalía también volcaba sus críticas hacia la empresa: “Tenemos que ayudar al cliente, pero hay muchas cosas que nos marcan que a la empresa no le interesa tanto escuchar al cliente. Dicen: ‘no se pongan a hablar de otra cosa ni lo escuchen por otra cosa.’ Cuesta muchísimo”. Y luego nos explicaba:

...tenés que dejar que se exprese el cliente, no interrumpirlo, tenés que ir buscando vos el lugar...quedás maleducado interrumpiéndolo...nos dicen que dejemos hablar al cliente, que insulte todo lo que quiera, pero por ahí es desgastante dejarlo que insulte varios minutos... nosotros no podemos dejar de escucharlo, siempre escuchamos al cliente. El cliente puede no escucharnos a nosotros.

La trayectoria de Rosalía daba cuenta de cómo pudieron establecerse en ella- inicialmente insegura- deberes de seguridad, calma, de entusiasmo, de empatía, de cordialidad. A los agentes telefónicos se les demanda todo tipo de (auto) gestión en sus comportamientos, en contrapunto con lo que se puede esperar de los clientes. Así, los mecanismos de poder presentes en la gestión de los *call centers* activan como efecto central una necesaria formación y transformación de la actitud de sí mismos, una disposición permanente a forjar un modo práctico de ser en el cual se observen comportamientos pacientes, cordiales, tolerantes y auto-controlados, seguros y proactivos.

A veces, incluso después de recibir insultos, Rosalía también conseguía pequeñas revanchas: “He logrado que después de tratarme muy mal, me hayan pedido perdón: ‘Vos no tenés nada que ver,’ me dicen a veces.” Quizás estas pequeñas satisfacciones personales eran las que le posibilitaban seguir en este trabajo. Involucraban en una misma situación tanto a quien la maltrataba como a quien la gratificaba. Paradójicamente, si Rosalía seguía al “pie de la letra” la prescripción del *call center* de no tomar como personal lo que le digan

los clientes, tampoco, y por los mismos motivos, hubiera debido internalizar estas pequeñas satisfacciones que reforzaban su compromiso laboral. Pero en la práctica lo hacía y necesitaba hacerlo.

## **Conclusiones ¿Una nueva cultura laboral más allá de los agentes telefónicos?**

¿Qué nuevas tareas y preguntas nos abre el caso de los agentes telefónicos y lo que caracterizamos como *ethos managerial*-performativo? Frente a los profundos cambios a los que nos expone la actualidad, es necesario encontrar nuevas maneras de representar este distinto escenario general del mundo del trabajo y las transformaciones en las formas en que los individuos se piensan a sí mismos, a los demás y al mundo laboral. Así, surgen algunas preguntas como: ¿Qué nuevos tipos de divisiones y jerarquías funcionarían en el mundo laboral para distinguir ocupaciones de *status* de las que no lo son? ¿Podremos hablar, más que de una ética profesional anclada a la especialización de un saber técnico-profesional, de una ética *managerial*-performativa transversal, y que premia o castiga modos prácticos de ser? ¿Cómo es posible repensar un “nosotros” político en torno a estas transformaciones? Para dar respuesta a estas preguntas parece imponerse la necesidad de iniciar un trabajo de reinterpretación de la cultura laboral de nuestra época.

Hace casi cuatro décadas, en un libro ya clásico como *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Arlie Hochschild (2003 [1983]) había podido identificar lo que hasta entonces había permanecido “oculto”, el trabajo emocional (*emotional labor*). En dicho estudio, y a partir de la imagen de la sonrisa de las azafatas -pero también la voz o la cara atemorizante de los cobradores de clientes morosos-, la autora representaba una dimensión del comportamiento que las empresas cooptaban para sí y que requería por parte de los trabajadores de la gestión de un desfase o distanciamiento entre lo que se siente y lo que se exhibe en uno mismo: tal distanciamiento no era espontáneo, sino que era objeto de un gobierno y control (pp. 131-133). La posibilidad de ejercer tal gestión emocional y en consecuencia la capacidad de adaptarse a los requerimientos de este tipo de ocupaciones, señalaba la autora, estaba restringida a los hogares de clases medias, cuyos hijos crecían con una crianza que tenía por valor la administración de los propios sentimientos (p. 158).

No dudamos que los agentes telefónicos ponen de relieve una categoría de trabajo emocional. Sin embargo, sería un retrato incompleto. Nuestro argumento es que el *ethos managerial* - performativo impregna de valores *manageriales* al trabajo emocional y lo vincula a una telaraña de indicadores -tanto cuantitativos como cualitativos- que definen como exitosa -o no- una performance y, aún más, *modelan* un particular *modo práctico de ser*, cuyo valor reside en optimizar habilidades, capacidades y cualidades personales para resolver situaciones concretas “satisfaciendo al cliente”, en el marco de novedosas jerarquías internas informales, formas de responsabilidad individual del “trabajo en equipo”, evaluaciones “milimétricas” de la *performance*, divisiones de “elegidos” y no elegidos, formas de selección y salarios ancladas a la efectividad en el cumplimiento de las tareas.

Estas características, que se visibilizan en el trabajo de los agentes telefónicos, parecen modificar e intensificar el trabajo emocional y, asimismo, permiten una difusión y alcances inimaginables tres o cuatro décadas atrás. En cuanto a su difusión, se ha vuelto la “misión” de importantes organismos internacionales. Vemos así que una amplia gama de documentos de organizaciones globales<sup>22</sup> diseñan y ejecutan programas laborales orientados para “jóvenes vulnerables” de todo el mundo, a los que se les provee de una multiplicidad de ejercicios y guías prácticas para “aumentar el grado de empleabilidad”. Estas guías, que se proponen ayudar “tanto a optimizar la conducta laboral como a conducir la propia vida” en el marco de un “turbulento y cambiante” mercado de trabajo, enfatizan la responsabilidad propia de cada individuo.<sup>23</sup>

De esta forma, se difunden e implementan habilidades, capacidades y cualidades como la calma, la paciencia, la seguridad y el control de la situación. Así como forma parte de los programas de entrenamiento laboral la promoción de la iniciativa, la empatía, el saber escuchar y hablar, el (auto) control. Todo esto en el marco de desempeños determinados por estrictas métricas de gestión. En otras palabras, el alcance de los repertorios laborales de los agentes telefónicos y el *ethos managerial*-performativo que lo caracteriza, lo encontramos ahora difundido a escala global y extendiéndose hacia nuevas capas sociales.

Podríamos decir que el trabajo emocional, hace cuatro décadas, comenzaba a difundirse como tal. De ahí el enorme valor premonitorio del estudio de Hochschild. Pero, pensando junto a Weber, podríamos agregar que aún no había transformado “el rostro espiritual del género humano” casi hasta no poder reconocerlo. El trabajo emocional aún no se había vuelto un *ethos* predominante para conducir la vida laboral, como parece serlo cada vez más en nuestra época, volviéndose un paradigma de una nueva y, quizás podamos afirmar ya, hegemónica cultura laboral.

## Referencias bibliográficas

Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo Sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.

Figueiredo, K. y Marques, L. (2005). El dilema entre calidad y productividad en un “call center”. *Revista de Empresa N°13*, pp. 42-54.

González Ávila, L. Cardona Vasco, C. (2015). *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, n° 33, pp. 49-99.

---

<sup>22</sup>Entre ellos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, por sus siglas en inglés), la consultora Manpower.

<sup>23</sup>Véase González Ávila, L. Cardona Vasco, C. (2015). Este documento está en estrecha sintonía con las instituciones recién mencionadas en cuanto al diagnóstico, las prescripciones y valoraciones sobre cómo cada uno debe conducirse en la esfera laboral en el presente.

- Hochschild, A. (2003 [1983]). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. California: University of California Press.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte.
- López Ruiz, O. J. (2018a). El management en las organizaciones internacionales. La racionalidad administrativo-empresarial entrando en la ONU. *Revista de Ciencias Sociales*, DS-FCS, 31 (43), pp. 35-56.
- López Ruiz, O. J. (2018b). Weber, Foucault e as ciências sociais hoje: é possível pensar os processos de socialização e subjetivação no século XXI com estes autores? En: Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. O. y López Ruiz, O. (Organização). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Sao Paulo: Editora da PUC-SP.
- López Ruiz, O. J. (2018c). Management y procesos de subjetivación en organizaciones internacionales. *Psicoperspectivas*, 17 (3), 1-13. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1340>.
- Mann, T. (2008). *Los Buddenbrook*. Madrid: Edhasa.
- Moench, E. (2017). *La constitución actual del trabajo. Sobre la construcción y la generalización de la actividad de los Call Centers en Argentina (1994-2010)*, Buenos Aires: Teseo. Recuperado de: <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. Recuperado de: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/78900>
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Supervielle, M. (2017). Las nociones de cultura de trabajo en Uruguay. Ensayo sociológico. *Revista de Ciencias Sociales*, 30 (41), pp. 15-34.
- Tusón Valls, A. (2002). El análisis de la conversación: entre la estructura y el sentido. *Revista Estudios de Sociolingüística* 3 (1), pp. 133-153.
- Weber, M. (1971). Methodological Introduction for the Survey of the Society for Social Policy concerning Selection and Adaptation (Choice and course of Occupation) for the Workers of Major Industrial Enterprises [1908]. En Eldridge, J. (ed.) *Max Weber: the Interpretation of Social Reality*. Londres: Michael Joseph.
- Weber, M. (1994). *Sociología del trabajo industrial*. Madrid: Trotta.
- Weber, M. (2009). *A Psicofísica do Trabalho Industrial*. En Serie Ciências Sociais na Administração. San Pablo: FGV-EAESP.
- Weber, M. (2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. [Introducción y ed. crítica de Francisco Gil Villegas M.]. 2ª Ed. México: Fondo de Cultura Económica.

Whimster, S. (2018). Conduta de vida na obra de Max Weber e Wilhelm Hennis. En: Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. O. y López Ruiz, O. (Organização) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Sao Paulo: Editora da PUC-SP.