



OLAC

OBSERVATORIO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO

Revista

OBSERVATORIO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO

Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe - IEALC

Año 2020 | Vol. 4, NI

La *managerialización* en el trabajo de los agentes de *Call centers* en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente

Eric Moench

RECIBIDO: 1 de junio de 2020
APROBADO: 30 de agosto de 2020

La *managerialización* en el trabajo de los agentes de Call centers en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente¹

Eric Moench
INCIHUSA-CCT Mendoza-CONICET
moench.eric@gmail.com

Resumen

¿Cómo se estructuran los *Call centers*? ¿qué tipo de gestión del trabajo producen? ¿cómo allí se construye la figura laboral del agente/asesor? Responderemos estos interrogantes describiendo la actividad de los *Call centers* en Argentina desde finales de 1980 hasta el presente, sus aspectos económico-laborales, político-legales y tecnológicos, así como la implementación de técnicas *manageriales* de gestión en el trabajo de los agentes telefónicos y de los más recientes asesores de redes sociales. A partir de esto entenderemos cómo los *Call centers* se vuelven una actividad clave de un período de *clientelización social* (que extiende e intensifica las relaciones entre empresas y clientes) en base a un particular proceso que (trans)forma habilidades y modos de ser: la *managerialización del trabajo*, guiada por criterios –no exentos de conflicto- de multifuncionalidad, disponibilidad, personalización, optimización e individualidad. Finalmente retomamos las lecciones que nos deja este caso para pensar otros procesos organizativos que hoy asoman como el “futuro del trabajo”.

Palabras clave: *Agentes de Call centers – Management – Trabajo – Clientelización social*

Abstract

How are Call Centers structured? What kind of work management do they produce? How is the agent/advisor's work figure built there? We will answer these questions by describing the activity of Call Centers in Argentina from the end of 1980 to the present, its economic-labour, political-legal and technological aspects, as well as the implementation of managerial techniques in the work of telephone agents and the most recent social network advisors. From this we will understand how Call Centers become a key activity in a period of social clientelization (which extends and intensifies the relationship between companies and clients) based on a particular process that forms and transforms skills and ways of being: the managerialization of work, guided by criteria - not exempt from conflict - of multifunctionality, availability, personalization, optimization and individuality. Finally, we take up the lessons left by this case to think about other organizational processes that today appear as the "future of work".

Keywords: *Call Center Agents – Management – Work – Social clientelization*

¹ Este artículo se sustenta empíricamente en una investigación más amplia que dio lugar a un libro (Moench, 2017) y a una posterior tesis doctoral (Moench, 2018), en el marco de una beca otorgada por la Comisión Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET),

Introducción. La *managerialización* del trabajo

Una ponencia del año 2013 presentada en conjunto por un equipo de empleados de la *International Business Machines Corporation* (IBM), empresa multinacional de tecnología y consultoría, detalla un prototipo de *Call center* (aún no existe) que se define como la “mejor solución en términos de satisfacción del cliente y usabilidad (*usability*)”, en tanto permite a las empresas “ir adónde el cliente ya está pasando el tiempo”, esto es “seguir al cliente” en el medio que haya elegido y sea de su conveniencia en las redes sociales (Acharya *et al.*, 2013: 992). En este documento, que introduce un novedoso sistema de organización de *Call center* -donde no es el canal telefónico el que se utiliza, sino las redes sociales- se señala:

Los agentes no necesitan ser humanos. Ellos pueden ser máquinas. De forma similar los clientes en las redes sociales pueden también ser dispositivos / máquinas. El POCC [*Presence based open contact center system*] puede adaptarse a situaciones donde las máquinas / dispositivos se comunican con usuarios humanos en redes sociales, o viceversa (2013: 1003).

Lo sorprendente del “sistema de *Contact Center* abierto basado en la presencia” es su afirmación de que los agentes no necesitan ser humanos: ¿cómo es eso posible? La arquitectura de este *Call center*, señala la ponencia, permite a la empresa ser proactiva para responder a los clientes en las redes sociales, al captar la presencia virtual tanto de clientes como de agentes/dispositivos, para generar una comunicación “uno a uno”. Luego de captar esta presencia posibilita seleccionar al mejor agente/dispositivo (en base a su disponibilidad, locación, experticia, entre otras variables) para el encuentro con un cliente, el cual ya ha sido analizado en función de sus interacciones previas en las redes sociales (su historial de movimientos *on line*, centrándose en sus consumos en redes sociales): este sistema de inteligencia de datos identifica y le otorga una identidad administrada (*Managed Identity*) al cliente, que puede traducirse en la posibilidad de una “conversación hecha a medida” (2013: 990). Así, ambos, “agentes” y clientes, podrían ser máquinas conectadas en una suerte de omnivirtualidad que administra identidades y optimiza la gestión del trabajo.

¿Podrán las máquinas dejar de ser objetos y acercarse a la forma de sujetos, para renovar así las formas de organización de la actividad de los *Call centers*, o bien este prototipo es solamente un sueño *managerial*? Como sea, realidad factible o sueño inalcanzable, lo que el prototipo POCC representa para nosotros es un tipo de gestión que se desea implementar: administrar técnicamente hasta el nivel de mayor optimización el trabajo de los agentes de *Call centers*. Atraviesa a esta actividad un tipo de gestión del trabajo que llamaremos *managerial*, no exclusiva de un sector, actividad o un país, sino que se extiende

hace ya más de tres o cuatro décadas a nivel global en diversos ámbitos.² Entenderemos aquí al *management* y a su función en los *Call centers* como un instrumento que administra las habilidades laborales de los agentes, y que establece un ordenamiento a través de las prescripciones que determinan cómo actuar; al mismo tiempo, entendemos al *management* en una dimensión moral, en tanto funciona como una fuente de sentido que define una direccionalidad de las acciones a través de los valores que promueve³.

¿Para qué estudiar la *managerialización* en la gestión del trabajo? En última instancia para comprender, a partir de lo que implica una extensión del *management* como instrumento prescriptivo y moral, un tipo de socialización ya de varias generaciones en el ámbito laboral. Una multitud de trabajadores entran año a año al mercado laboral a través de la actividad de los *Call centers* y se vinculan –probablemente sin pensarlo– a un complejo proceso que forma y transforma sus habilidades e incluso sus modos de ser. Para entender tal proceso es necesario conocer qué tipo de organización son los *Call centers*, cuáles han sido los elementos que han configurado esta actividad y qué formas de sujeciones sobre los trabajadores facilitan las técnicas *manageriales*. Proponemos entonces un método de análisis diacrónico para esta actividad y la gestión del trabajo allí presente. Estudiar a lo largo del tiempo estos aspectos, que tienen sus lógicas propias, pero se encuentran interrelacionados, permite captar cómo se ha formado (y precisar la dirección en que se seguirá transformando) un tipo particular de organización y de gestión del trabajo, y evaluar sus efectos sobre los trabajadores.

En base a estas cuestiones dividimos el artículo en tres apartados. En primer lugar, desarrollaremos la idea de una “clientelización social”, y su relación al funcionamiento de la actividad de los *Call centers*. En segundo lugar, haremos un recorrido histórico por la actividad de los *Call centers* en Argentina entre los años 1987 hasta los años recientes, donde destacaremos los procesos que van desde los *Call centers* a los “*Contact Centers*”, y desde los agentes telefónicos a los asesores de redes sociales. En tercer lugar describiremos en cuatro “imágenes” cómo se construye a través del tiempo la figura laboral que directamente gestiona al cliente, los agentes de *Call centers*. Finalmente retomamos las lecciones que nos deja el caso propuesto para reflexionar y realizar comparaciones con lo que hoy asoma como el futuro del trabajo.

² Una mirada panorámica sobre este fenómeno puede verse en Szelechter y Luci (comps.) (2014).

³ Para mayor detalle de esta doble dimensión del *management*, y su relación con las conductas *performativas* de los agentes de *Call centers* (la cual conjuga una búsqueda de efectividad para “resolver problemas” con la intención de “satisfacer clientes”), véase Moench y López Ruiz (2020, pp. 161-164).

1. Los *Call centers* como gestores de una *clientelización social*

Las palabras de José⁴, gerente de marketing de un laboratorio nacional, se vuelven una potente imagen de las nuevas formas que adquiere la relación entre empresas y clientes en la época actual, cuando nos señala, casi al pasar, naturalmente, que cada producto tiene el número de *Call center* del laboratorio o del *Call center* del producto. Es decir, el laboratorio tiene un *Call center* e, incluso, para algunos de sus productos se organiza un número específico de llamada, con su área específica de atención. Nuestra cotidianeidad se encuentra rodeada por la relación con los *Call centers*: sobre las gestiones de clientes que allí se realizan podríamos enumerar un listado extensísimo, tanto que listarlas podría volverse interminable.

Nos limitaremos a mencionar unos pocos servicios que han surgido en nuestra investigación, donde se refleja la forma y el contenido de las interacciones entre clientes y empresas: el servicio de “Atención al cliente”, de “Ventas”, de “*Order Taking*”, de “*Help Desk*”, de “*Back office*”, de “Cobranzas”, de “Encuestas”⁵. Luego aparecen las “campanas”, que determinan concretamente aquellas interacciones. Entre las llamadas o mensajes entrantes (*inbound*) que los agentes reciben, podemos mencionar la gestión del servicio de grúas para vehículos asegurados, reclamos por diferencias de saldo o pedidos de desconocimiento de compra en tarjetas de crédito, atención de quejas sobre el funcionamiento de electrodomésticos, reclamos por incumplimiento en la entrega de productos de construcción, concertar citas para ventas de productos publicitados en televisión, atención de reclamos por algún tipo de fallas en los teléfonos celulares, ventas por catálogo de productos de oficina, derivaciones a concesionarias por problemas mecánicos de vehículos. Y entre las llamadas o mensajes salientes (*outbound*) que los agentes emiten, podríamos mencionar las gestiones para ventas de equipos y planes de celulares o servicios de internet, la realización de encuestas que cubren diversos tópicos, las ventas de seguros para el hogar, de robos y de accidentes personales, la retención de clientes (al ofrecer distintos tipos de incentivos, regalos y descuentos) y las estrategias de “afinidad” para lograr clientes fidelizados (ofrecerles asesoramiento, promociones, etc.), las cobranzas de recuperación de deudas por productos comprados impagos.

⁴ Fecha de entrevista: 10-9-2011.

⁵ La “Atención al cliente” consiste habitualmente en la recepción de llamadas y mensajes de los clientes para solucionar problemas con productos/servicios y/o solicitar información y realizar trámites; en “Ventas” habitualmente los agentes llaman a potenciales clientes para realizar la venta de productos/servicios; en el servicio de “*Order Taking*” los agentes habitualmente reciben llamadas de potenciales clientes para realizar la venta de productos/servicios y, eventualmente, concertan citas comerciales; el “*Help Desk*” (“Soporte técnico”) consiste habitualmente en la recepción de llamadas y mensajes por parte de los clientes debido a algún tipo de incidencia técnica; en “*Back office*” habitualmente se gestionan reclamos y/o solicitudes hechos por los clientes (no en simultáneo a la interacción con el cliente) para luego comunicarse con éste y ofrecerle una solución; en “Cobranzas” habitualmente los agentes llaman al cliente para recordarle sus deudas pendientes y se negocian formas de pago; en el servicio de “Encuestas” los agentes habitualmente realizan llamadas para que potenciales encuestados respondan un cuestionario (típicamente de investigación de mercados y opinión pública).

Ahora bien, la actividad de los *Call centers* en Argentina, desde finales de la década de 1980 hasta el presente, es un emergente de un proceso que podríamos denominar como de *clientelización social*, donde los trámites cotidianos de todo tipo figuran en bases de datos que almacenan información sobre productos, servicios y sobre el propio cliente: a continuación describiremos los elementos que han posibilitado que los *Call centers* se vuelvan un gestor clave de este proceso de clientelización social, permitiendo así extender e intensificar la relación entre empresas y clientes. Pero ¿cómo podemos pensar esta vastísima variedad de trámites cotidianos que nos rodean, qué tipo de empresas son los *Call centers*, organizaciones emblemáticas de qué tipo de sociedad?

En un breve pero profundo texto, Gilles Deleuze anuncia, siguiendo los fructíferos análisis de Michel Foucault, un pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control. Foucault, señala Deleuze, ha analizado las disciplinas en función de “instituciones de encierro” (escuela, asilos psiquiátricos, hospitales, cuarteles, fábricas), y pudo dar cuenta de un proyecto de sociedad que se volvía visible en las fábricas y podría resumirse en “concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe ser superior a la suma de las fuerzas elementales” (1991: 115). Deleuze apuesta a actualizar aquel diagnóstico cuando afirma que el modelo del encierro ha quedado algo obsoleto, y señala que en una sociedad de control la fábrica es sustituida por la empresa, y que ésta es un alma, es etérea, y se esfuerza por imponer formas de modulación en estados siempre metaestables: una suerte de intangibilidad, no por ser la empresa algo “inmaterial”, sino porque se encuentra en continua variación. No se trata ya de un capitalismo de producción sino de productos. No se trata ya de fábricas que hacen de los individuos un cuerpo, vigilado por un patrón, pero que otorga también la posibilidad de que los sindicatos puedan movilizar a toda una masa de resistentes. La empresa, en cambio, instituye una rivalidad individualizada, donde el control se ejerce a corto plazo y mediante una rotación rápida. La empresa no representa para Deleuze sólo un espacio de trabajo, sino algo más extenso: vuelve visible la instalación progresiva y dispersa de un nuevo régimen de dominación, donde “el servicio de ventas” se ha convertido en el centro, en el “alma” de tal régimen.

Avancemos un paso más. Philippe Zarifian, en torno a la huella dejada por Deleuze, invita a explorar una hipótesis que le parece fértil para la sociología laboral: la tensión aún inacabada entre las sociedades disciplinarias y las sociedades de control, que más que un reemplazo de una por otra –como sugeriría Deleuze–, implica la coexistencia de unas con otras en una “lenta agonía” (2002: 25). Así, genera formas organizacionales que no se corresponden plenamente a ninguna de los dos tipos de sociedad. Para pensar tal hibridez Zarifian trae un buen ejemplo para nosotros, pues, justamente, remite a los *Call centers*. El autor señala que en los *Call centers* se producen diferencias entre lo esperado por la

empresa y lo hecho por el agente telefónico. Por ejemplo, transgredir la presión disciplinaria que se ejerce sobre el tiempo de respuesta y modular, llamada por llamada, el compromiso preciso con el cliente. Agrega el autor que allí puede observarse que los agentes piensan en "prestar servicio" donde la jerarquía de la empresa piensa prioritariamente en "rendimiento". En desacuerdo con las prácticas de la empresa, el agente se distancia subjetivamente de aquella, al priorizar otros valores: al hacerlo, concluye Zarifian, "transgrede la dominación que sufre", y con ello "practica un desplazamiento de perspectiva" (2002: 31). Así, en los *Call centers* se vuelve decisivo el "compromiso subjetivo" de los trabajadores.

Nuestra narración tendrá en cuenta el espíritu tanto de las palabras de Deleuze como las de Zarifian: aunque el *management* haya podido volverse parte de un nuevo régimen de dominación actual, una total internalización y adaptación de los agentes/asesores a las técnicas de gestión del trabajo que se implementan en los *Call centers* parece aún un sueño *managerial*, como el detallado en nuestra introducción.

2. La actividad de los *Call centers* en Argentina, desde finales de 1980 al presente

Podemos fechar la irrupción como grupo laboral de los agentes de los *Call centers* "profesionalizados" en Argentina, hacia finales de la década de 1980. Veamos cuál es el significado aquí de tal profesionalización. El nacimiento de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) se produce en el año 1987. Esta entidad marca un hito en la comercialización y comunicación de productos o servicios, dado que producirá nuevos saberes y codificaciones para hacerlo, que tendrán implementación en los *Call centers*⁶. En este sentido, AMDIA traerá nuevas modalidades para prácticas laborales del llamado "marketing directo" o "uno a uno", y los *Call centers* serán un tipo de organización afín a tales prácticas. Salvador Filiba, quien ha sido titular honorario de AMDIA, señala que el *CityBank* traerá la profesionalización del contacto con el cliente, en este caso, para la venta de tarjetas de crédito a clientes de alto consumo, en la jerga del marketing, a clientes "ABC1": fue el primer banco que prestó servicios de *Call centers* profesionalizados desde Argentina, en la segunda mitad de la década de 1980, en lo que se denominó "comisionadoras"⁷ (lo que connotaba que los *Call centers* lograban comisiones al captar clientes de tarjetas de crédito). Luego la *Banca Nazionale del Lavoro* comienza a realizar prácticas similares, hacia finales de esos mismos años de 1980. La apertura para la llegada de bancos privados y la mayor competencia financiera explica la adopción progresiva de este tipo de prácticas comerciales, cuyo objetivo inicial será incrementar el

⁶ Puede tomarse como ejemplo de ello el Código de Ética que ha desarrollado esta institución, que en el año 2004 derivará en un código legalizado a nivel nacional en Argentina.

⁷ Disponible: <http://www.filiba.com.ar/?p=296> (Última visita: 1-7-2018).

número de usuarios de servicios entre quienes ya eran clientes de esos bancos. Así, en sintonía con las necesidades del sector financiero, la actividad de los *Call centers* profesionalizados logra un primer impulso para iniciar su camino en Argentina⁸. Pasemos ahora a analizar los hitos históricos (político-legales, tecnológicos y económicos-laborales) que han configurado a la actividad de *Call centers* a lo largo de más de tres décadas.

2.1 De los Call Centers a los Contact Centers

A comienzos de la década de 1990 la creciente privatización de los servicios públicos generará un decisivo crecimiento en las empresas de *Call centers*: Filiba señala la “revolución” que significaron las privatizaciones de los servicios públicos de gas, agua, luz y telecomunicaciones en Argentina, en tanto las nuevas empresas privadas de servicios públicos rápidamente toman la organización de los *Call centers* como un aspecto clave de la competencia comercial, al buscar un servicio más intenso de relacionamiento con sus clientes⁹. La privatización del servicio de telecomunicaciones también produce cambios tecnológicos que permiten mutar de la telefonía analógica a la digital, abriendo la posibilidad para extender la red telefónica, y así muchas empresas comienzan a instalar más líneas de atención. Junto a ello comienza a crecer la cantidad de llamadas, tanto de telefonía fija como de telefonía celular (Moench, 2017).

Las posibilidades de crecimiento de esta actividad presentan similitudes a nivel latinoamericano: coinciden ciertos rasgos comunes en torno al uso de nuevas tecnologías productivas, procesos de desregulación de las telecomunicaciones, privatizaciones de servicios públicos y un mayor auge de las entidades financieras, volviéndose así una etapa histórica de carácter regional¹⁰. Junto a estas transformaciones también se implementa una heterogénea arquitectura legal que facilita la expansión de la actividad de los *Call centers*: leyes hacia los “consumidores”, leyes con impacto laboral, y leyes con impacto sobre las formas de competencia empresarial. Entre las leyes de mayor impacto sobre la actividad de los *Call centers* en Argentina se encuentra la conocida como Ley de Defensa del Consumidor (Ley Nro. 24.240) que se sanciona en el año 1993 y, entre otras cuestiones, otorga impulso a la demanda de servicios de *Call centers* entre las grandes empresas, las

⁸ Eduardo, un ex gerente de planeamiento de un gran banco internacional, nos comenta que los *Call Centers* de los bancos estaban enfocados inicialmente en realizar gestiones típicas de un banco, como cobranzas, comunicación con el cliente por un servicio posventa, “donde se pensaba individualmente” en el cliente; pero, enfatizaba: “siempre se ha ido avanzando en pos de obtener datos del cliente: más allá de la gestión era importante poder conocerlo para tomar o poder realizar futuras prácticas”. Fecha de entrevista: 19-8-2012.

⁹ Disponible: <http://www.filiba.com.ar/?p=296> (Última visita: 1-7-2018). Recordemos que, a nivel nacional, se privatiza la empresa de telecomunicaciones en el año 1990, se privatiza el servicio público de agua en 1991, y se privatizan los servicios eléctricos y de gas en 1992.

¹⁰ En este sentido el caso argentino no parece diferir, en trazos generales, de las condiciones de posibilidad de surgimiento en Brasil y México, los otros países donde se inserta mayormente esta actividad en Latinoamérica. Para el caso de Brasil, véase M. Oliveira Junior (2005). Para el caso de México, véase Micheli Thirión (2007).

cuales deben garantizar los derechos al consumidor al comprar un bien o servicio, y muchas de estas empresas instalan el número 0-800 para proveer un canal gratuito de comunicación entre los consumidores y las empresas. Unos años después, en el año 2000, se sanciona la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326), que regula un cúmulo cada vez mayor de datos del cliente que circulan en la sociedad. Permite, al mismo tiempo, que los *Call centers*, como centros de almacenamiento de información de clientes, puedan legitimarse como actividad laboral especializada y ajustada a la ley.

Entre las leyes laborales debemos destacar, en el año 1995, la sanción de la ley número 24.465, que reforma aspectos de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744) favorables hacia el trabajador: elimina la disposición que impone que si la jornada pactada supera a la habitual, el empleador deberá abonar la remuneración correspondiente a un trabajador de jornada completa; reduce contribuciones patronales hacia la seguridad social para este tipo de trabajadores; y elimina los límites máximos de trabajadores con la modalidad contractual a tiempo parcial en cada empresa. El trabajo a tiempo parcial es la forma habitual de contratación en los *Call centers*, y la ley fomenta, justamente, el trabajo a tiempo parcial en las empresas, con la quita de derechos laborales previamente adquiridos y los beneficios a las empresas que ello supone.

Finalmente, entre las que denominamos leyes de competencia empresarial se destaca la ley número 25.013 sancionada en el año 1998, y que permite pasar de la responsabilidad legal de las empresas contratantes de trabajadores al simple control de las condiciones laborales de estos trabajadores, que trabajan para la empresa, pero que ésta utiliza a través de servicios tercerizados. Así, se limita la responsabilidad de las empresas, en obligaciones laborales y de seguridad social, cuando contraten servicios (referidos a su actividad principal o accesoria) a otras empresas (subcontratistas) (Basualdo et al, 2015:89). La tercerización de la actividad laboral, que en esta década de 1990 queda amparada legalmente, se utiliza en los sectores empresariales como eficiente forma de organizar el proceso de trabajo, externalizando las tareas menos rentables de las empresas, ahorrando costos laborales y avanzando en la conquista (menos riesgosa) de nuevos mercados.

En suma, la legislación sancionada genera beneficios en las nuevas lógicas de competencia empresariales que se instauran en el marco de la clientelización social, al mismo tiempo que deterioran las condiciones laborales de los trabajadores. Es el sindicato de Comercio quien mayoritariamente representa a los trabajadores legalmente en esta actividad, y es también el sindicato que en distintos momentos históricos ha actuado en estrecha sintonía a los intereses de las cámaras empresariales de los grandes *Call centers*: esta situación posibilita en buena medida este retroceso en los derechos laborales previamente adquiridos. Pero también cabe señalar que una disputa sobre el estatuto y los derechos que le corresponden a esta actividad de *Call centers* y a sus trabajadores, atravesará todo el

periodo aquí bajo estudio, disputa en la cual siempre acabará prevaleciendo lo que en otro texto hemos denominado como un estatuto competitivo del trabajo, cuyo eje busca garantizar la competitividad de las empresas a partir de mayores criterios de control sobre la gestión del trabajo, asegurando mayores niveles de productividad en perjuicio de los derechos laborales (e incluso la salud) de los trabajadores¹¹. Señalemos, por último, que son visibles en todo el periodo estudiado las intensas disputas intrasindicales por la representación de los trabajadores, que se distancian así de los más unificados intereses de las cámaras empresariales, e influyen negativamente en la percepción que los trabajadores tienen de quienes los representan¹².

Pasemos de la arquitectura político-legal a la infraestructura en tecnología informática y telecomunicaciones, y junto a ello comenzamos a introducirnos más directamente en las técnicas *manageriales* de gestión del trabajo de los agentes de *Call centers*. También en la década de 1990 los dispositivos informáticos y de comunicaciones convergen (integran funciones), y permiten en adelante trabajar con información asociada a cada llamada, cuestión clave para el funcionamiento de los *Call centers*.

Hacia la segunda mitad de la década de 1990 comienzan a instalarse en algunos *Call centers* –al comienzo en los más grandes– los sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (IVR, por sus siglas en inglés) que permiten la interacción del cliente con una computadora instalada en el *Call center* para la autogestión de información. Luego se implementa el denominado discador predictivo, *software* de derivación de llamadas que desde la central telefónica de las empresas permite la distribución automática del volumen de llamadas recibidas (disparan llamadas a los agentes que no estén atendiendo el teléfono en ese momento), lo que permite una nueva forma de organizar el flujo de llamadas entrantes. Hacia finales de la década de 1990, a partir especialmente de la demanda del sector financiero, se avanza en la sofisticación de los reportes de control del trabajo del agente telefónico (del tiempo real de llamada, el número de llamadas atendidas, los tiempos de espera) y se comienza a implementar *software* que permiten el monitoreo de llamadas, para grabar cada una de ellas. Todos estos instrumentos tecnológicos se volverán esenciales para organizar las disciplinas y controles en los *Call centers*.

Si hacia mediados de la década de 1990 ya se habían instalado en Argentina las primeras grandes empresas de *Call centers* tercerizadas, será recién desde comienzos de los años

¹¹ Para una caracterización de los diversos proyectos de ley para regular el trabajo en los *Call Centers*, que fueron debatidos en estos años en el Congreso Nacional pero que no lograron sancionarse, así como para un detallado análisis del convenio colectivo de trabajo que acaba reglamentándose (y las disputas y alianzas que lo atraviesan), véase Moench (2017) y Moench (2018).

¹² Cuando preguntábamos a los agentes de *Call centers* si habían realizado reclamos amparados en el sindicato o había un delegado sindical en su lugar de trabajo, generalmente sus respuestas dejaban traslucir cierta indiferencia o distancia hacia la cuestión sindical; otros enfatizaban lo beneficioso del convenio laboral que encuadra a los agentes representados por el sindicato de Telefónicos (FOETRA) frente al de Comercio.

2000 cuando este proceso se vuelva más tangible, especialmente por la cantidad de empleo directo que se multiplica y se traduce en un vertiginoso aumento de los agentes que trabajan¹³. La competencia en servicios de *Call centers* se trasladará progresivamente hacia empresas tercerizadas, lo que irá en línea con las facilidades legales dadas a este tipo de servicios en los años previos, y con los nuevos costos laborales deprimidos luego de la crisis argentina del año 2001 (que reduce drásticamente el valor del salario medido en dólares), y posibilita no sólo la instalación de *Call centers* que operan para el mercado local de clientes, sino también la llegada de empresas que cubren servicios para el mercado de clientes extranjeros. Hacia mediados de la primera década de los años 2000 se produce, en Argentina y América Latina, un crecimiento vertiginoso de *Call centers* de empresas multinacionales: estrategias empresariales globales definen la búsqueda de costos bajos en salarios junto a la búsqueda de agentes con buena formación educativa¹⁴.

A lo largo de esta década también habrá un auge de los usos de la red internet que permitirá bajar ciertos costos operativos para los *call centers*¹⁵, así como facilitará nuevos negocios. En paralelo (y con fuerte relación a este nuevo impulso de la actividad de *Call centers* multinacionales), se produjo –llegando hasta el presente–, año tras año y provincia tras provincia en Argentina, una ininterrumpida sanción de legislación que subvenciona en variadas formas los costos operativos de las empresas¹⁶. Será una etapa que marca el comienzo de una notable intensificación de los contactos entre las empresas y los (potenciales) clientes¹⁷.

Ya comenzados los años 2000, se difunde desde los sectores empresariales (y muy visiblemente en la literatura especializada) la denominación de *Contact Center* para designar a los *Call centers* (muchos nombres de empresas adoptan aquella denominación, aunque esta última sigue siendo como más popularmente se conoce a este tipo de organizaciones). Con este cambio se busca enfatizar que la gestión de los clientes no sólo

¹³ Para un detalle de la evolución cronológica del empleo directo que generan los *Call Centers* tercerizados, véase Moench (2017, capítulo quinto).

¹⁴ Esta misma realidad pero respecto al caso indio es la que refleja Richard Sennett cuando señala que en India los puestos de trabajo en los *Call centers* están a cargo de personas al menos bilingües, o que han tenido cursos de formación universitaria, y “que han perfeccionado sus habilidades lingüísticas de tal manera que quien llama no sabe si se ha comunicado con Hartford o con Bombay”. Y, más adelante concluye que la combinación de motivación y formación atrae particularmente a empresarios, quienes pagan salarios “vituperables” a agentes telefónicos de alta capacitación (2006: 78-79).

¹⁵ Nos comenta Mario, Encargado de Sistemas de un *Call center* pequeño de encuestas de investigación de mercado, que en estos años crece la telefonía de Protocolo de Internet (*IP*, por su sigla en inglés), aspecto importante para los *Call centers*, en tanto representa la posibilidad de hacer las llamadas digitales, lo que fomenta nuevamente la multiplicación de líneas telefónicas disponibles y la baja de sus costos, especialmente en llamadas de larga distancia. Fecha de la entrevista: 26-10-2010.

¹⁶ Para una descripción de la legislación sancionada hacia la actividad de *Call centers*, en relación a los vínculos de los sectores empresariales y gobiernos provinciales, véase Moench (2017).

¹⁷ Esta intensificación será tal que llevará al establecimiento de diversas regulaciones del tipo “No Llame” para que los hogares puedan evitar ser llamados desde un *Call center*, y que culminarán en la sanción de la ley nacional “No Llame” del año 2014, aún vigente. Véase Moench (2017).

se realiza a través de una llamada, sino que se gestionan “contactos” de clientes que exceden al canal telefónico: inicialmente el *e-mail* se destaca como canal alternativo; luego, como veremos, se sumarán otros. Asimismo, la denominación *Contact Center* responde a una estrategia corporativa que tiene por objetivo mostrar que desde este tipo de organizaciones se realiza un servicio más integral hacia el cliente.

2.2 De los agentes telefónicos a los asesores de redes sociales

Luego del año 2010 se masifican nuevas formas de comunicación: se abren nuevas modalidades de gestión de los clientes que integran nuevos canales de contacto. Entre los sectores empresariales se vuelve habitual la difusión de discursos que enfatizan el uso las redes sociales en los *Call centers* para hacer nuevos negocios, y éstos se vuelcan progresivamente a su gestión¹⁸. En este contexto, la gestión del trabajo produce un giro: los asesores de redes sociales –a diferencia de los agentes telefónicos–, por ejemplo, ejercen habilidades específicas de escritura, las prescripciones *manageriales* les permiten el “tuteo” con el cliente (los usuarios de redes sociales son más jóvenes), se acelera la gestión de los trámites. Quizás lo más decisivo aquí se relaciona a los controles laborales: por un lado, no estarán tan presentes las disciplinas espaciales y la micro-gestión del tiempo de las llamadas atendidas, así como no se sienten tan directos y personales los malos tratos de los clientes¹⁹; por otro lado, los comentarios y calificaciones que “premián” o “escrachan” a una empresa pueden aparecer en las páginas de las empresas, pero también en las redes sociales donde las empresas y los clientes tienen su perfil y así se socializan exponencialmente tales comentarios: en este escenario virtual, la empresa juega su reputación, y también lo hace el asesor de redes sociales, en función de la valoración de los clientes respecto a la calidad de su atención²⁰.

En estos años, y en diversos artículos de revistas especializadas se vuelve común la denominación de los *Contact centers* como plataformas multicanales (y más recientemente) omnicanales, que remiten a diversos canales de atención al cliente, tales como el teléfono, el *e-mail*, el *chat*, las redes sociales, los servicios *on-line* en páginas *webs*. También se difunden nuevos procedimientos de medición y evaluación de la gestión de

¹⁸ A modo de ejemplo, pueden verse las palabras de José Romero Victorica, director ejecutivo del *Call Center Allus Global*: <http://call-centersur.com/cambio-el-paradigma-el-canal-social-media-no-se-parecen-a-ninguno-otro/> (Última visita: 14-7-2018).

¹⁹ Dos agentes de *Call centers*, Lourdes y Constanza, que combinan tareas de atención telefónica con atención en redes sociales, nos señalan que “sacarte la vincha es como un alivio”, no te llega tanto el insulto y la mala energía del otro. Fechas de entrevistas: 22-2-2018 y 6-3-2018, respectivamente.

²⁰ En un documento sobre los *Call centers* de una reconocida consultora estadounidense se señala que las empresas entienden que los clientes “ya no están dispuestos a sufrir en silencio, gracias a las redes sociales, ahora pueden rápidamente diseminar sus opiniones negativas y compartir su enojo con el mundo, colocando (con solo un *click*) en jaque a la marca y a la reputación de la empresa”. Véase Frost & Sullivan (2013: 8).

los clientes que integran el uso que estos últimos realizan de los múltiples canales de “contacto”: “buenas prácticas” laborales para la “experiencia del cliente”, en la jerga *managerial*.

Aunque la gestión por redes sociales ha llegado a los *Call centers*, vale aclarar aquí que no es un tipo de canal de reclamo mayoritario aún, ya que el teléfono continúa siendo el más masivo: así, más que reemplazar el teléfono por las redes sociales, se da una incipiente confluencia de ambos canales. No obstante lo cual, es innegable el crecimiento de *Call centers* dedicados a los servicios *on line*, así como la de una figura laboral en crecimiento numérico, como la de los asesores de redes sociales²¹.

En las tres décadas aquí descriptas, que van desde los *Call centers* a los “*Contact Centers*”, y desde los agentes telefónicos a los asesores de redes sociales, diversos sectores demandan servicios de *Call centers*: sector de telecomunicaciones (compañías de telefonía fija y móvil, medios de comunicación); sector financiero (bancos, compañías de seguros, tarjetas de crédito); sectores de marketing, publicidad y medios gráficos; sectores de empresas de producción y comercialización de productos masivos; sector informático; sector de servicios (empresas de entretenimiento y turismo); sectores de salud y laboratorios (obras sociales, prepagas, farmacéuticas); en diversas entidades de servicios públicos y privados (organismos gubernamentales y no gubernamentales). Así, las empresas de *Call centers* se vuelven parte de una actividad transversal en Argentina.

3. La figura laboral del agente de *Call centers*, en cuatro “imágenes”

El recorrido histórico realizado en los apartados precedentes nos permite distinguir y elaborar la figura laboral del agente de *Call center*. Cada una de las cuatro imágenes que construiremos a continuación se ajusta a las etapas descriptas y da cuenta de una figura del agente/asesor más representativa en cada época. Sin embargo, no se trata de un proceso mediante el cual las distintas habilidades esperadas de aquellos se van reemplazando unas a otras: éstas se superponen y se vuelven complementarias, como capas que se adhieren a su piel. Estas imágenes no pretenden ser exhaustivas, sino que nuestra intención es marcar y significar los rasgos salientes de la figura laboral del agente/asesor a través del tiempo en correspondencia a un tipo organizacional particular que busca implementarlas.

²¹ Una agente telefónica -delegada de uno de los sindicatos presentes en esta actividad, la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba- nos comenta que el logo con la “vincha” de este colectivo laboral, imagen que representa el uso del teléfono en los *Call centers*, pronto será modificado, pues ha quedado obsoleto: la vincha no representa las nuevas modalidades de gestión al cliente de un `asesor` en un *Contact Center* (éstos no usan vincha, en tanto escriben), figura que, nos informa, tiene un visible crecimiento en años recientes. Fecha de entrevista: 18-3-2018.

La primera imagen sobre la figura laboral de los agentes de *Call centers* representa la emergencia de la actividad en Argentina. Nos ha revelado sus contornos un texto de Silvia Korinfeld (2001), que tomamos aquí como documento de una época. La autora advierte y caracteriza uno de los rasgos centrales que se adhiere a la figura laboral del agente, nosotros le daremos el nombre de “tele-gestor multifunción”.

En su investigación sobre los servicios de atención comercial 112 que comienzan a utilizar las empresas de telecomunicaciones privatizadas, Telefónica y Telecom, en la década de 1990, la autora destaca que se ha producido una tendencia al cierre de oficinas comerciales de estas empresas, en sus servicios de atención directa al público, para pasar a gestionarlos desde los *Call centers*, y que junto a ello, se observan varias transformaciones. Por un lado, en los *Call centers* de aquellas empresas se ha producido una significativa mutación en la gestión del cliente: del antiguo “usuario-abonado” nomenclatura que definía a quien sólo recibía el servicio de línea telefónica (fija), se pasa a la nomenclatura de “usuario-cliente”, al cual se le ofrecen en forma continua y creciente una diversidad de productos y servicios. Simultáneamente se transforma el antiguo “operador-telefónico” (aquel que recibía los reclamos por el único servicio prestado) en un “telegestor”, cuya actividad laboral absorbe más funciones y que, señala la autora, al mismo tiempo debe contar con nuevos atributos de cordialidad, eficiencia y rapidez. De este telegestor, ahora multifunción, se espera que pueda tener la habilidad para realizar diversas tareas en el marco de nuevos criterios de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos, lo que comenzará a afectar su salud psico-física.

La segunda imagen de la figura laboral del agente de *Call center* representa para nosotros en forma adecuada lo ocurrido hacia mediados y finales de la década de 1990 en Argentina. Se destaca el “operador disponible”, aquel agente que logra adecuarse a los controles tele-informáticos implementados en el *Call center* en el cual trabaja, y logra compatibilizar su tarea con el monitoreo de cada uno de sus movimientos, que lo controlan tanto a nivel espacial como temporal. Para el logro de tal disponibilidad se diseña un determinado tipo de organización.

El nombre de esta imagen de “agente disponible” surge de un particular modo de organizar el trabajo que tenía un *Call center*, el cual prestaba servicio para una Aseguradora de Fondos de Jubilación y Pensión (AFJP) en Argentina, y fue premiado por sus pares, altos ejecutivos de *Call centers*, en el año 2000²²: en la organización del trabajo allí presente

²² Véase Revista digital *Contact Center Nro. 1* (Año 2000). Unos pocos años antes de la publicación de esta revista especializada, precisamente en el año 1995, se sanciona la ley sobre las AFJP y, a partir de ello estas nuevas instituciones privatizadas -que reemplazaron a la gestión pública de los fondos previsionales- contrataron *Call centers* tercerizados para gestionar su cartera de clientes.

las llamadas que ingresaban activaban luces verdes y rojas, según el tiempo que se tenía en espera al cliente, antes de atender su llamada. Así, se premia una organización con aspecto de un cuartel de bomberos, y a agentes cuya tarea se encontraba atravesada por las urgencias y las sirenas. El gerente que lo dirigía describía, orgulloso, que con un solo llamado ingresado en “cola de espera”, una luz verde comenzaba a girar por encima de los *boxes*²³. Y en caso de que un cliente lleve más de veinte segundos de espera se enciende una policíaca luz roja, y el problema debe solucionarse de inmediato. En ese marco de controles tele-informáticos se habían logrado los resultados que se esperaban de los agentes: el monitoreo del flujo constante de llamadas da cuenta aquí de un disciplinamiento y control espacial y temporal producto de la necesidad de mantenerse en los puestos de trabajo, pues se monitorea la distribución de llamadas, el tiempo que los agentes tienen de ocio, de resolución de llamada, en suma, lo que se conoce como “tiempo de disponibilidad” para la tarea²⁴.

La tercera imagen que caracteriza los rasgos salientes de la figura laboral del agente de *Call centers* representa en forma ajustada lo sucedido a mediados de los años 2000 en Argentina. Un documento de la empresa *Tecnovoz*, la cual desarrolla e implementa productos y servicios tecnológicos para *Call centers*²⁵, refleja una figura laboral a la que le daremos el nombre de “representante personalizable”. Éste evoca una suerte de búsqueda de personalización en la gestión del cliente por parte del agente, un requerimiento para vender más o, al menos, saber vender una buena “imagen” (la de la empresa a la cual se representa). En esta búsqueda de personalización, se combinan habilidades para hablar y escuchar en agentes que sean capaces de recrear una instancia de confianza y una (rápida) captación de las necesidades del cliente.

El documento de *Tecnovoz* trae un sencillo ejemplo de cómo implementar esta estrategia: el protagonista es un almacenero que ve pasar frente a su negocio a un cliente, rápidamente lo reconoce por su nombre, inicia una conversación y le ofrece –antes que el cliente lo pida– un producto para la esposa del cliente, de quien muestra que conoce sus preferencias. Esta aparentemente sencilla acción hecha por el almacenero refleja todos los elementos de una estrategia de relacionamiento con el cliente: reconocer al cliente y su entorno, escucharlo activamente y conocer sus necesidades específicas, anticiparse a sus demandas, y fidelizar al cliente personalizando la transacción. Así, el tono y los modales para hablar y escuchar que ejercen los agentes de *Call centers* en la gestión del

²³ El *box* es el puesto físico de trabajo de cada agente de *Call center*.

²⁴ Para un minucioso detalle de los controles laborales tele-informáticos que el *management* implementa en los *Call centers*, véase Moench (2018).

²⁵ Véase Revista digital *Contact Center* Nro. 29 (Año 2007).

cliente se vuelven clave. La “clientelización social” es entonces mediada, y en ello reside su eficacia, por la personalización presente en la efímera relación social que ocurre en la interacción entre agentes y clientes, que se convierte en una obligación personal asumida por los agentes para llegar al logro de acuerdos o entendimientos, aún soportando muchas veces malos tratos de los clientes. Recuérdese aquí el prototipo de *Contact Center* que describimos en la introducción: ¿no es justamente esta cuestión, la de personalizar la gestión del cliente, la que permite dudar de su implementación efectiva y a gran escala?²⁶

La cuarta imagen de la figura laboral del agente de *Call center* se extiende desde los años 2010 hasta el presente. Comenzamos a pensar el nombre de esta figura laboral cuando encontramos un *blog* de una empresa de soluciones tecnológicas para *Call centers*²⁷. El *blog* resume ajustadamente las búsquedas actuales sobre la más óptima organización de los *Call centers* en el marco de una mayor diversidad de canales a través de los cuales se contactan empresas y clientes. El ideal de la organización, desde el año 2010 en adelante, parece querer dejar de lado al teléfono, indicado como algo obsoleto por los propios sectores empresariales²⁸, aunque paradójicamente, el teléfono continúa siendo el principal canal de comunicación entre los clientes y las empresas, como ya fue señalado.

El nombre dado a esta imagen es la del “asesor optimizado”, en tanto representa las nuevas “mejores prácticas” para realizar el trabajo del agente con relación a que éste se vuelva hábil para atender por diversos canales de contacto, integre mayores funciones a sus tareas y logre adecuarse a las nuevas formas de evaluación de los clientes. Son agentes capaces de “aprovechar cada oportunidad de negocio” y “estar donde está el cliente”, frases recurrentes que circulan en revistas especializadas de *Call centers* y en las páginas *webs* de distintas empresas ligadas a esta actividad, y que resumen el espíritu del asesor optimizado quien debe ser ya no sólo cordial y eficaz, sino mostrar versatilidad y seguridad. Por ejemplo, en campañas conocidas como *CyberMonday* o *Black Friday*, en algunos *Call centers* los agentes deben ser capaces de trabajar tanto en el servicio de atención al cliente como de ventas, para reforzar este último servicio, más intensamente demandado en determinados días de ofertas especiales. Asimismo, los agentes deben

²⁶ Pensemos, por ejemplo, en el *chat on line* de algunos *Call centers* donde, en forma cada vez más extendida, una máquina interactúa con el cliente: la máquina capta la palabra del cliente y lo relaciona automáticamente con ciertas plantillas de respuesta. Claro que las respuestas son siempre similares y por ahora este procedimiento no muestra personalización alguna. Distinto es si interactuamos en *chats* con un ser humano: una entrevistada nos señala que, aunque le demanda más tiempo, cuando atiende por redes sociales trata de evitar copiar y pegar plantillas. Nos cuenta que ha tenido que gestionar clientes a los que le incumplieron la fecha de entrega de un producto varias veces, y ella evita escribirle las mismas respuestas pre-formuladas como disculpa para que aquel no se sienta maltratado e incomprendido. Como se ve, también la personalización por redes sociales permite evitar situaciones insólitas e irritantes.

²⁷ Véase <http://latam-es.blog.genesys.com/esta-listo-para-un-mundo-omnicanal/> (Última visita 12-7-2018).

²⁸ Ya en el año 2010, Salvador Filiba, ex titular de AMDIA, indicaba que había un desprestigio del canal telefónico. Véase Revista digital *Contact Center Nro. 46* (Año 2010). La “Ley No llame” antes mencionada es síntoma de este desprestigio.

mostrarse seguros ante un cliente con mayor poder de control sobre su trabajo (para evitar así “los escraches en el muro de *Facebook*”, como nos señalan nuestros entrevistados) y tener una predisposición a aceptar sus evaluaciones (e incluso esperar que por este medio sea reconocido su trabajo).

En suma, las habilidades esperadas en la figura laboral del agente telefónico son diversas -el ‘telegestor multi-función’, el ‘operador disponible’, el ‘representante personalizable’ y el ‘asesor optimizado’-, relacionadas a cuatro características centrales: que sea capaz de realizar muchas tareas, que sea multifuncional; que sea capaz de adecuarse y estar disponible en función de los controles sobre cada uno de sus movimientos en su trabajo, que sea disponible; que sea capaz de modificar su conducta laboral en cada llamada, que sea personalizable; que sea capaz de integrar destrezas en forma eficiente, que sea optimizable.

Uno de los momentos en que se suspende la implementación efectiva de estas habilidades es cuando se produce el “Cuelgue de Vincha”, es decir, cuando los agentes deciden como medida de protesta dejar de trabajar. Una de nuestras entrevistadas fue protagonista de esta protesta en un *Call center* de gran tamaño de una empresa de telecomunicaciones multinacional. Federica nos cuenta que el reclamo comenzó porque “nos pagaban las horas extras como adicional variable, no como horas extras”²⁹. Por esta situación, ella y otro compañero fueron inicialmente al sindicato de Comercio, pero fueron desoídos en varias oportunidades. Federica nos explicaba que en ese momento entre los agentes no había una “cuestión sindical” por detrás -no había siquiera delegados en la empresa- pero sí un apoyo generalizado a los reclamos que ellos habían iniciado: alentado por esto, Federica comenzó a comunicarse con sus pares para reclamar colectivamente. El reclamo se hizo y duró unos minutos: se sumaron a la protesta tres “peines”, o sea tres equipos de agentes, quienes se pararon, se quitaron sus vinchas para realizar llamadas y dejaron de trabajar. El resto de los peines, “por todo el `quilombo` que se armó, dejaron sus llamadas medio paradas y se levantaron para ver qué pasaba”, cuenta Federica. Un mes después amparándose en un supuesto mala *performance* (desempeño laboral en la jerga *managerial*), echaron al compañero de Federica que había iniciado la protesta junto a ella. Ella piensa que “zafó por hacer buenos números”, y agrega: “siempre saqué los premios”, lo que en su caso parece haberse vuelto un método de defensa ante el despido, pues quizás éste sería percibido por los demás agentes como una injusticia hacia una trabajadora “intachable”.

La política anti-sindical de los *Call centers* (especialmente en los que tienen gran cantidad de empleados), parece formar parte de una cultura organizacional típica de estas empresas: se intenta cortar de raíz todo vínculo que se establezca entre los agentes

²⁹ Fecha de entrevista: 18-3-2018

telefónicos y cualquier tipo de acción colectiva que los agrupe.³⁰ Como antes mencionábamos las habilidades que se espera sean ejercidas por los agentes de *Call center*, en este caso se espera e incentiva una actitud anti-sindical.³¹ Así, la *managerialización* en el trabajo de los agentes de *Call centers* también se sustenta en una política de individualización de los reclamos³².

Reflexiones finales. Sobre el futuro del trabajo

Hacia finales de la década de 1980 los *Call centers* se volvían un tipo de empresa emergente. En el presente, ya más de tres décadas de funcionamiento de los *Call centers* ubica a esta actividad como parte del paisaje laboral de nuestra época y como emblemática en la gestión de clientes, y junto a ello la ha vuelto una organización socializante: la implementación del *management* en los *Call centers*, en tanto instrumento prescriptivo y moral de gestión del trabajo se ha vuelto parte de las habilidades de los agentes (pensemos en su multifuncionalidad, disponibilidad y optimización para las tareas) e incluso de sus modos de ser (pensemos en la personalización del contacto, y también en la individualización promovida), no sin producir modos *sui generis* de resistencias de los agentes/asesores. El método de análisis procesual desarrollado en este artículo, describiendo los tipos particulares de relaciones societales de las últimas décadas en Argentina y sus modos de organización y gestión en los *Call centers*, ha servido para evaluar sus efectos sobre los trabajadores. Quizás este método sirva también para pensar sobre el “futuro del trabajo”.

En este sentido, las palabras “plataforma” y “app” resuenan como algo novedoso tecnológicamente; si se las vincula al trabajo seguramente lo distinguen como algo reciente, que *está ocurriendo* en el mercado laboral y que se proyecta hacia el futuro. Muchos de los trabajos que se piensan a partir de estas nociones forman parte de lo que comienza a denominarse como “economías de plataformas”, concepto que engloba un importante número de variadas y heterogéneas actividades laborales (servicios de mensajería, transporte, plomería, programadores *web*, traductores, comercios minoristas,

³⁰ Sobre esto último Julio, gerente de negocios en un *Call center* que brinda principalmente servicios a los sectores de telecomunicaciones, finanzas y marketing, nos señala que es contraproducente emplear a algún agente que viene de trabajar previamente en otro *Call center*, ya que “puede venir sindicalizado”. Entonces, la empresa indaga si ese *Call center* tuvo problemas sindicales, y se “tacha” a los agentes que vienen de un *Call center* “donde la vibra sindical está muy pregnada”. Fecha de entrevista: 15-11-2014.

³¹ Más allá de cierta indiferencia hacia los sindicatos antes mencionada, los reclamos generalizados son obstaculizados por esta actitud anti-sindical que se promueve desde los *Call center*. Algunos entrevistados nos contaban que “nadie está sindicalizado, porque si sabían que eras sindicalista te echaban” o “te veían mal, te ponían en la mira”. El miedo ante estas situaciones paraliza los reclamos.

³² Hemos relevado dos programas del área de recursos humanos de *Call centers* que van en este sentido: el de “Puertas abiertas” en un *Call center* grande de capitales franceses; y las “Reuniones de Confianza” en un *Call center* mediano de un grupo empresario internacional. Véase Moench (2018).

entre muchos otros). En un texto reciente que diagnostica los alcances de este fenómeno (Madariaga et al, 2019) se señala que lo común de todas estas actividades (más allá de sus diferencias a nivel de complejidad de la actividad y del espacio –virtual o físico- donde se realizan) es que siempre se trata de “modelos de intermediación [que se realizan] a través de plataformas digitales que no brindan el servicio subyacente, sino que se limitan a garantizar las condiciones o el escenario adecuado para que interactúen oferta y demanda” (2019: 15). Se describe allí que el fenómeno de las plataformas ha nacido hace alrededor de diez años a nivel global, y es un fenómeno relativamente reciente en Argentina, que crece especialmente desde el año 2016 en sintonía con el cambio de gobierno y signo político, que modificó la política económica y propició un ambiente más favorable para los negocios (*open business*) y el ingreso de inversión extranjera directa. Tal apertura produjo transformaciones organizacionales que modifican las formas de inversión y negocios, la estructura ocupacional del mercado laboral, la regulación laboral, e incluso las habilidades necesarias y las estrategias óptimas para que los trabajadores puedan adecuarse a esta nueva realidad.

En otro texto, de tono más crítico, Ludmila Abilio estudia el fenómeno de la “uberización del trabajo” enfocándose en los servicios de mensajería brasileños adheridos a sistemas de plataformas, actividad de gran relevancia a nivel del empleo. La autora afirma que estos nuevos negocios se han vuelto empleadores de trabajadores y no sólo intermediarios tecnológicos. Sin embargo, son negados los vínculos del empleo y subordinación que se generan a través de las “empresas-aplicativos”³³. Éstas se reapropian de modos de vida y de la vulnerabilidad social de una multitud de trabajadores a los que les impone un tipo de organización, gestión y control en el trabajo³⁴, que deriva en un tipo de autogestión subordinada, definida por estrategias personales de supervivencia de mayor costo y responsabilidad a nivel individual (2019: 2-5). El discurso de estas “empresas-aplicativos”, y esta es otra de sus novedades, puede ser asociado a un retorno de las ideas liberales. Al promover un supuesto intercambio directo, sin mediaciones, de oferta y demanda, se estaría entonces produciendo un encuentro en el mercado de agentes económicos independientes que ejercen libremente sus potencialidades e intereses, tendiendo al

³³ Este último concepto es forjado por la autora para enfatizar la relación desigual capital/trabajo y empresario/trabajador que intentan ser desdibujadas bajo el lema: “Sé tu propio jefe”, lo que oscurece procesos de informalización del trabajo y transferencia de riesgos para el trabajador (2019: 3-4).

³⁴ En referencia al control del trabajo por parte de las “empresas-aplicativos”, Abilio señala que éstas implementan un “gerenciamento algorítmico” que ejerce un control sobre el trabajo más difícil de reconocer que en la relación de dependencia, y que remite a la posibilidad de imponer el valor del servicio prestado, y un control total sobre la distribución del trabajo y sobre la determinación de las reglas que definen esa distribución (2019: 3). También en Madariaga *et al.*, se concluye que varias de las plataformas presentes en Argentina ejercen un nivel elevado de control sobre los trabajadores, y esto en cuanto a la determinación del precio del servicio, el cobro del ingreso por los servicios, la obligatoriedad de aceptar trabajos y la supervisión y evaluación de desempeño de los trabajadores (2019: 27-30).

bienestar general de la sociedad. Esto nos remite nuevamente al sistema POCC, que detallamos en nuestra introducción, cuando mostrábamos que este prototipo de “*Call center* del futuro” selecciona al mejor agente/dispositivo para el “encuentro” con un cliente: ¿no se emparenta ello con estos nuevos tipos de gestión del trabajo que se sostienen en la creencia de un supuesto carácter independiente y autónomo de la oferta y la demanda que se encuentran en el mercado (aquí virtual) potenciándose y aportando al bienestar general? El problema es que estos trabajadores “independientes” cuentan con escasos derechos laborales y menores beneficios en seguridad social, en comparación con los trabajadores en relación de dependencia, al menos en la Argentina actual. También Abilio muestra la degradación progresiva del trabajo y de los trabajadores en Brasil, si se observa este fenómeno en clave histórico-procesual y global.

Para finalizar, señalemos que la actividad de los *Call centers* nació en Argentina -y también marcamos sus similitudes con Brasil y México- en base a modelos laborales vinculados a los programas neoliberales latinoamericanos (el paradigma de finales de los años ochenta y comienzos de los años noventa del siglo pasado con eje en lo financiero, las privatizaciones y el retroceso de derechos laborales). ¿Podrán generar estas actividades “de plataforma”, tal como lo hicieron los *Call centers*, un sostenido nuevo camino de *managerialización* del trabajo? ¿podrán enraizarse las nuevas actividades laborales en procesos sociales que les den sustento? ¿con qué límites y alcances podrán internalizarse en los trabajadores nuevos tipos de conducta –como las de autogestión subordinada- en base a las formas de (auto)organización implementadas? Estudiar la actividad de *Call centers* en tanto proceso de *managerialización* del trabajo, tal lo intentado aquí, es también un modo posible de pensar el futuro del trabajo.

Referencias bibliográficas

- Abilio, L. C. (2019). "Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado". En *Psicoperspectivas*, 18(3). Disponible: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1674>
- Acharya, A., Manweiler, J., Sharma, S. y Banerjee, M. (2013). Presence Based Open Contact Center Leveraging Social Networks. Ponencia presentada por IBM en la ciudad de Ghent, en el *IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management Experience Session Paper (IM2013)*, pp. 990-1003.
- Basualdo, V. Morales, D. Esponda, A. y Gianibelli, G. (2015). *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*. Bs. As.: Ed. La Página SA.
- Deleuze, G. (1991). PosData sobre las sociedades de control. En C. Ferrer (comp.) *El lenguaje literario*, T° 2. Montevideo: Ed. Nordan.
- Frost & Sullivan (2013). *El Centro de Contacto: Un recurso estratégico para desarrollar nuevos negocios*. [S/especificar ciudad]: A Frost & Sullivan White Paper.
- Korinfeld, S. (2001). El servicio de atención al cliente – 112. En Neffa, J. (coord.) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*. Bs. As.: Ed. Trabajo y Sociedad, Ceil-Piette, CONICET.
- Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Bs. As.: CIPPEC-BID - OIT.
- Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. En *Revista CONfines* 3/5 enero-mayo 2007, pp. 49-58.
- Miranda Oliveira Jr., M. (coord.) (2005). *Brazilian Call Center Industry Report 2005. (The Global Call Center Industry Project)*. Sao Paulo: Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo.
- 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. Bs. As.: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Disponible: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/78900>
- (2017). *La constitución actual del trabajo. Sobre la construcción y la generalización de la actividad de los Call Centers en Argentina (1994-2010)*. Bs. As.: Ed. Teseo.
- Disponible: <https://www.teseopress.com/callcenters>
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020). La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de call centers. En *Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas Vol.11 N.20*, pp. 157-178.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Szlechter, D. y Luci, F. (comps.) (2014). *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Bs. As.: Ed. Edicon.
- Zarifian, P. (2002). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. En *Revista Novos Estudos CEBRAP* N.º 64, novembro 2002, pp. 23-31