

## LA PERFORMANCE, ENTRE LA PERSUASIÓN Y LA PERSECUCIÓN. EL GOBIERNO DE LOS AGENTES DE VENTAS EN LOS CONTACT CENTERS

---

ESPACIO ABIERTO

**ERIC MOENCH** - [emoench@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:emoench@mendoza-conicet.gob.ar)  
*Instituto de Ciencias Humanas Sociales y Ambientales, Mendoza - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*

**OSVALDO LÓPEZ RUIZ** - [olopezruiz@mendoza-conicet.gov.ar](mailto:olopezruiz@mendoza-conicet.gov.ar)  
*Instituto de Ciencias Humanas Sociales y Ambientales, Mendoza - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*

FECHA DE RECEPCIÓN: 6-3-2020

FECHA DE ACEPTACIÓN: 5-6-2020

### Resumen

Este artículo describe y analiza los valores que predominan en el mundo laboral hoy: ¿a partir de qué mecanismos organizacionales se prescriben esos valores? ¿Cómo los internalizan quiénes trabajan? ¿Qué tipos de conductas laborales son premiadas y/o castigadas? Para responder estos interrogantes proponemos estudiar —tomándolo como caso heurístico— a los agentes de ventas que trabajan en *Contact Centers*, y reapropiarnos de las nociones foucaultianas de “gobierno” y “gubernamentalidad”, en clave de “conducción de conductas laborales”. Desde el caso y enfoque propuesto, dos ejes se relacionan: las propias experiencias de los agentes de ventas; y las prescripciones de un tipo de organización, el *management* de *Contact Centers*. El resultado de esta relación será un triángulo que explica las conductas laborales de los agentes de ventas, definido por la “*performance*, la persuasión y la persecución”, donde confluyen una gestión competitiva y violenta fomentada por la empresa junto a una autogestión personal de cada agente vinculada con dilemas éticos que se les presentan a éstos. Finalmente, y a partir de aquel triángulo, reflexionamos sobre quiénes son o en qué se convierten los agentes de ventas de *Contact Centers*, poniendo en tensión su subjetividad en referencia a los valores *manageriales* predominantes.

Palabras clave: Agentes de ventas - *Contact Centers* - Gubernamentalidad - *Management* - Conducta laboral

## PERFORMANCE, BETWEEN PERSUASION AND PERSECUTION. THE GOVERNMENT OF SALES AGENTS IN CONTACT CENTERS

---

### *Abstract*

This paper describes and analyzes the values that predominate in today's world of work: from what organizational mechanisms are those values prescribed? How are they internalized by those who work? What types of work behaviors are rewarded and/or punished? To answer these questions we propose to study —taking it as a heuristic case— the sales agents that work in Contact Centers, rethinking the Foucaultian notions of "government" and "governmentality", in the key of "conduction of labor behaviors". From these case and proposed approach, two axes are related: the own experiences of the sales agents; and the prescriptions of a type of organization, the management of Contact Centers. The result of this relationship will be a triangle that explains the work behaviors of the sales agents, defined by "performance, persuasion and persecution", where a competitive and violent management promoted by the company converges with a personal self-management of each agent linked to ethical dilemmas that they face. Finally, and from that triangle, we reflect on who they are or what they become the contact center sales agents, putting in tension their subjectivity in reference to the predominant managerial values.

Key Words: Sales agents - Contact Centers - Governmentality - Management - Work behavior

331

### *Introducción. Las formas de "conversión"*

¿Cuáles son los valores que predominan en el mundo laboral en la actualidad? <sup>1</sup> ¿A partir de qué mecanismos organizacionales se prescriben esos valores? ¿Cómo los internalizan quiénes trabajan? Y, en torno a estas cuestiones: ¿qué tipos de conductas laborales son premiadas y/o castigadas? Para responder estos interrogantes proponemos estudiar a los agentes de ventas que trabajan en *Contact Centers*, como caso que pone en evidencia prácticas laborales cotidianas y extendidas también a otras formas de trabajo en nuestra sociedad actual. Hacemos esto desde una perspectiva que retoma la noción de "gobierno" elaborada por Michel Foucault en una etapa tardía de su obra (a partir de 1978 y en sus cursos de

---

<sup>1</sup> Este artículo se sustenta empíricamente en una investigación más amplia que derivó en una tesis doctoral defendida en la Universidad de Buenos Aires, véase Moench (2018). Aquí nos basaremos en las entrevistas realizadas a agentes de ventas y a mandos medios/altos de *Contact Centers* efectuadas entre los años 2014 y 2018. Agradecemos al CONICET por financiar esta investigación. En función de preservar el anonimato de los entrevistados, sus nombres fueron alterados.

los años 1980), y, específicamente, la cuestión de cómo los seres humanos son gobernados a través de mecanismos de sujeción y subjetivación. Es en estos años '80 donde Foucault realiza una autocrítica, al confesar que cuando estudiaba los asilos, prisiones, las fábricas, entre otras instituciones, insistió excesivamente en lo que llamó las técnicas de dominación, sin poner el necesario énfasis en las *técnicas de sí*, concepto central en sus estudios desde esos años hasta su muerte.

Esperamos que esta perspectiva abierta por el filósofo francés nos permita abordar en este artículo las distintas formas de “conversión” presentes en el trabajo de los agentes de ventas en los *Contact Centers*, noción con la que aludimos a tres aspectos. En primer lugar, el principal cálculo para medir la *performance* en los *Contact Centers* es la “tasa de conversión”, esto es, un porcentaje entre el número de transacciones donde el objetivo de ventas/ingresos es alcanzado sobre el número total de contactos realizados. Ello da como resultado un porcentaje de contactos exitosos<sup>2</sup>, al mismo tiempo que tiene efectos sobre la conducta de los agentes de ventas.

332

Todos los testimonios que presentaremos aquí tuvieron óptimas *performances* durante la mayor parte del tiempo que trabajaron en los *Contact Centers*. Para lograrlo, y siguiendo con este juego de palabras, todos ellos se “convirtieron” en agentes de ventas. Veremos a lo largo de este artículo qué significa esto, pero adelantemos que para ello es necesaria una conducta laboral particular, cuyo componente principal es una habilidad de *persuasión* vinculada a capacidades de motivación, donde confluye un tipo de gestión fomentada por la empresa junto a una autogestión personal. Mencionemos una última forma de conversión: si ya no se logran las “tasas de conversión” óptimas, sea por rendimientos que decaen en el tiempo, sea porque el *management* ha impuesto objetivos de difícil alcance (o porque las condiciones socioeconómicas generales dificultan las ventas), los agentes de ventas comenzarán a sentir distintas formas de *persecución* que terminarán exigiéndoles transformar su modo de ser, o bien cambiar de trabajo. En

---

<sup>2</sup> Puede consultarse la [Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes](#), del 2018 (Última visita: 20-09-2020).

otras palabras: “reconvertirse” en otro tipo de trabajador, o “reinventarse”, si apelamos a la jerga *managerial*.

El artículo se estructura como sigue: el primer apartado explica nuestra perspectiva de abordaje y define lo que entendemos por conducta laboral basada en un “modo comercial” ligado a valores *manageriales*; se articula también un diálogo con otros estudios de *Contact Centers*. Luego, en los apartados segundo, tercero y cuarto se describen las propias experiencias de los agentes de ventas, enfatizando, sucesivamente, los mecanismos para lograr las *performances* esperadas; los dilemas éticos que se presentan al ejercer las formas de persuasión prescriptas; y la escenificación de formas de persecución y castigo hacia los agentes de ventas por no adecuarse a las conductas laborales exigidas. El quinto apartado profundiza en la noción foucaultiana de gobierno, que será reapropiada en clave de “conducción de conductas laborales”. Finalmente reflexionamos sobre qué significa ser (o convertirse en) un agente de ventas de *Contact Center*, poniendo en tensión su subjetividad en referencia a los valores *manageriales* predominantes.

### **1. El “modo comercial” como tipo de conducta laboral**

¿Qué tipos de conductas laborales son premiadas y/o castigadas en los *Contact Centers*? Evelyn, capacitadora en un *Contact Center* que presta servicios para una gran empresa multinacional de telecomunicaciones<sup>3</sup>, nos informa que para la realización de ventas es necesario ejercer un “modo comercial”:

El modo comercial es conseguir la venta, lo que implica ver *cómo llegarle yo al cliente*, cómo tratar de crearle la necesidad, *cómo tratar de que acepte*, cómo llegar a cerrar esa venta, o sea, siempre va enfocado a la venta (Evelyn, capacitadora de *Contact Center*. Entrevista propia. Nuestro énfasis).

---

<sup>3</sup> Llamamos *Contact Centers* a los vulgarmente conocidos como *call centers*. Esta denominación registra nuevas modalidades de gestión del trabajo (asociadas a la incorporación de nuevos canales de contacto: al teléfono se suman el *email*, las redes sociales y las páginas *webs*), así como una decisión corporativa por mostrar que se realiza no sólo una llamada, sino un contacto más integral con el cliente. Luego del año 2000 la denominación *Contact Center* se difunde en la literatura especializada en esta actividad y en los nombres de las empresas ligadas a ella.

Como veremos a partir de las propias experiencias de los agentes de ventas y las prescripciones del *management* en los *Contact Centers*, este “modo comercial” del que habla Evelyn representa una suerte de actuación con un sentido teatral *performativo*: los agentes de ventas de *Contact Centers* están obligados a conformar una cierta actitud o modo de ser para componer un personaje y cautivar un auditorio (un cliente)<sup>4</sup>. En este caso, este personaje tendrá verosimilitud si se atiene a un criterio de eficacia: enfocarse y conseguir la venta, y con ello cumplir con una productividad laboral esperada. Evelyn es la encargada de modelar ese personaje y evaluar su eficacia: ella selecciona “perfiles”, prescribe acciones y evalúa los resultados de los agentes de ventas. Su tarea es uno de los elementos que vuelven exitosa esta fórmula de “cómo llegarle yo al cliente” y que los agentes vayan “siempre enfocados a la venta” en los *Contact Centers*. Su función es parte de un modelado de conductas laborales.

Con el concepto de “conducta laboral” queremos dar cuenta de un triple proceso: primero, una dimensión que refiere a los valores *manageriales* predominantes en la actualidad, es decir, ciertos principios generales que son promovidos desde la gestión de las empresas y las doctrinas de la administración, que buscan orientar las acciones y comportamientos de los empleados en función de la obtención de mayores rendimientos; segundo, las diversas modalidades de prescripción y, en última instancia, coacción laboral, específicas de cada tipo de actividad laboral y empresa, en este caso los *Contact Centers* de ventas; tercero, las pautas éticas internalizadas por los agentes en sus propias experiencias laborales, que terminan por definir modos de acción sobre sí mismos y sobre los otros.

Entre la primera y segunda dimensión los contactos son estrechos: entendemos que en los *Contact Centers* la gestión del trabajo se basa en retóricas y técnicas *manageriales*, que exceden a esta actividad, aunque aquí tomen algunas características específicas; más aún, en otro trabajo hemos argumentado que esta

---

<sup>4</sup> Para mayor detalle de lo que llamamos un *ethos managerial-performativo*, véase Moench y López Ruiz (2020a: 161-164).

actividad laboral se ha vuelto una puerta de entrada a una suerte de “espíritu *managerial*” para una relevante cantidad de trabajadores (Moench, 2018). Esto no debería sorprendernos si tenemos en cuenta que desde la literatura se ha insistido con fuerza en que el *management*, como modelo de gestión del trabajo, se ha extendido hacia nuevos sectores económicos, instituciones y grupos laborales no reductibles a las empresas y a los *managers*, e incluso a diferentes ámbitos de la vida extra-laboral (Szlechter y Luci, 2014; Gaulejac, 2009, 2011; López Ruiz, 2018; Szlechter, Luci y Zangaro, 2016). Estos y otros autores vienen remarcado que el *management* ha sido exitoso en producir y modelar tipos de subjetividad y un *ethos* específico de nuestra época (Dardot y Laval, 2013; López Ruiz, 2013; Le Texier, 2016; Zangaro, 2011) basado en sistemas competitivos de individualización de los objetivos, rendimientos, evaluaciones constantes, premios, obediencia a las exigencias de calidad y de plazos impuestos por el «cliente», entre otras muchas cuestiones.

Ahora bien, si el espíritu *managerial* habita en los *Contact Centers*: ¿quiénes y de qué forma lo instrumentan, con qué efectos? En otras palabras, ¿cómo se dirige la conducta laboral de los agentes de ventas en los *Contact Centers*, de la que hablábamos más arriba? Para acercarnos a una respuesta a estas cuestiones debemos volver a los debates en torno a la vasta literatura sobre *Contact Centers*, sobre la cual podemos recortar algunos estudios que en algún sentido abordan este tipo de preguntas, aún sin referirlas en estos mismos términos.

En gran medida la presencia de Michel Foucault ha atravesado estos debates que cruzan estudios desde la sociología del trabajo y del *management*, principalmente en torno al más difundido libro del filósofo francés, *Vigilar y Castigar* (2002 [1975]), aunque no exclusivamente. En esta clave, los debates giraron en torno a un interrogante central: ¿funciona en los *Contact Centers* un panóptico electrónico (idea que se vale de lo dicho por Foucault sobre el panóptico carcelario de Jeremy Bentham) que ejerce un perfecto control desde el monitoreo que se sigue por las pantallas de computadoras? ¿Los agentes de *Contact Centers* se vuelven a partir de esto sujetos pasivos cuyas acciones reflejan solamente una obediencia total al

*management* (que permite alcanzar así todos los objetivos de la empresa y eliminar toda posibilidad de resistencia), o bien son sujetos activos con estrategias personales que tanto crean como subvierten y resisten las técnicas y retóricas *manageriales*? Distintos autores ofrecieron respuestas frente a estas preguntas (Fernie y Metcalfe, 1998; Bain y Taylor, 2000; Del Bono y Bulloni, 2008; Zuckerfeld, 2013; Colectivo Situaciones, 2006; Zarifian, 2002; Winiecki, 2007)<sup>5</sup>, las que, si bien han sido muy diversas, en algún sentido lo común a todas ellas es haber analizado los comportamientos de los agentes de *Contact Centers* desde el eje autonomía/heteronomía en base a las “tecnologías de producción” (más adelante lo definiremos) enfatizando excesivamente el polo de la heteronomía.

Nuestro propósito es deslizarnos hacia un abordaje que tenga por centro las “tecnologías de gobierno” que proponen a los individuos modos de acción sobre sí mismos (que lo conduzcan a observarse y analizarse) y enfatice en mayor medida las experiencias y los modos de ser sujeto, ambos aspectos propuestos por la dirección tomada por Foucault en sus últimos estudios y que han sido abordados por los llamados *Critical Management Studies* (Zangaro, 2011), pero no han sido aun suficientemente traducidos a los estudios específicos de *Contact Centers*. En resumen, sostenemos que no se ha avanzado todavía lo necesario para responder el interrogante de fondo que guía este artículo: ¿qué significa ser (o convertirse en) un agente de *Contact Center*?

## **2. “Llamá, vendé”: entrenar, motivar, rendir**

León y Andrés son agentes de ventas en dos *Contact Centers*, ambos tercerizados – organizaciones que brindan servicios especializados de gestión de clientes contratados por otras empresas—, y sus testimonios nos permiten entender cómo se ejercen en el trabajo una serie de mecanismos de *management* predominantes en esta actividad. Se trata de prácticas que se destacan por sus formas de entrenamiento y de motivación hacia un mayor rendimiento.

---

<sup>5</sup> Estos últimos dos autores incorporaron parte de una nueva línea de estudios de Foucault posterior a *Vigilar y Castigar*, aunque según nuestra visión no terminaron de desarrollar todas sus implicancias.

León vendía telefónicamente desde Argentina planes de celulares e internet a clientes catalanes en un *Contact Center*. Es habitual en Argentina que los *Contact Centers* de ventas se orienten a clientes extranjeros, lo que forma parte de las estrategias de las empresas para disminuir sus costos (especialmente los costos en salarios, que son diferentes según el país o la ciudad donde funcione el *Contact Center*) y será un elemento a tener en cuenta, como veremos, en la composición de un agente de ventas eficaz.

Cuando León llegaba diariamente a su trabajo, venían a su encuentro –o al de algún otro agente— las supervisoras. Ellas gritaban para que todos las escucharan: “Vendeme, llamame”. Se ponían al lado de algún agente y simulaban hablar en catalán y ser clientes. Inicialmente lo hacían con dos o tres agentes novatos (recién ingresados), pero siempre el último agente que tomaban para la simulación de llamadas era uno de los más experimentados, quien les rebatía todas las preguntas; también las supervisoras simulaban ser agentes de ventas y llamar ellas mismas, y así contestaban las objeciones a todos los casos posibles de clientes. Luego, a algunos agentes de ventas los escuchaban en una llamada *real* (con un cliente) y le “daban letra”. Las supervisoras casi gritando les sugerían a los agentes: “Decile esto, decile lo otro, dale, cerrá la venta”. En general, eran técnicas efectivas: “casi no escuchabas al cliente, sino a ellas”, recuerda León. Así, las empresas “entrenan” a sus empleados en una “gimnasia” de ventas, para potenciar su productividad.

León en su *box* (puesto físico de trabajo), junto a su computadora, tenía un espejo: si sonreía –lo que practicaba en el espejo- se daba cuenta que vendía más. “Vos tenías que estar sonriendo, para transmitir actitud”, nos dice León: cuando pasaba el supervisor “si tenías mala cara te gritaba: ‘Vamos, a vender’”. León parecía haber incorporado algunas de las técnicas que le hacían entrenar, para él vender es hablar, pero sobre todo es una cuestión de actitud: “No sé cómo terminabas de convencerlo al cliente... la mayoría de las veces la gente te decía ‘Llamame en unos días’, y vos le decías: ‘No, la promoción es hoy, ahora, ya, en este llamado’”. León sobresalía en sus rendimientos. Tenía la actitud necesaria y la habilidad para poder



elaborar un discurso persuasivo, aun cuando no conociera detalladamente cada producto que vendía<sup>6</sup>.

Más esporádicamente, una vez por mes, León presenciaba “una puesta en escena”: salía el gerente general del *Contact Center*, quien simulaba caminar rápido, usaba un “traje hecho a medida para él, se paraba en una tarima y hablaba con un micrófono” para que todos oyeran su charla motivacional. “¿Viste el *Lobo de Wall Street*?” nos dice León, para que pudiéramos representarnos la escena, y comenta que el sistema de ventas que el gerente difundía “era un sistema yanqui, horrible, asqueroso”. Sin embargo, él parecía haber adquirido su esencia a través de agresivas técnicas de persuasión, que ilustraba así: “...agarrás del cuello al [potencial cliente] que pensás que puede ser la venta, como un perro que no te suelta, y no lo soltás: en ese momento te olvidabas un poco del respeto, a veces el cliente te puteaba”. Luego de cada venta, y León era de quienes más vendía, una nueva escena tenía lugar: “Si vendías golpeaban la mesa, y todos te aplaudían”.

Muy por el contrario —comenta León—, si un día (o durante algunos días) alguien no vendía como era esperado (lo que pasaba seguido), apartaban al agente de ventas de su *box* y lo llevaban a un escritorio del costado, y un supervisor le decía, casi a los gritos: “¡¿Qué te pasa?! Vos imaginá que tu papá tiene un kioskito y vos trabajás ahí: lo tenés que cuidar porque vivís de esto. Nosotros te damos una oportunidad, valorala de ahora en adelante”. En estas agresivas modalidades de *coaching* grupal que impulsan una autoobservación del lugar que se ocupa en el trabajo y una redefinición del comportamiento basado en otros valores, subyace una violencia simbólica que deviene en formas de humillación pública de los agentes (retomaremos esto último más adelante). León no protagonizaba estas violentas escenas, en tanto su rendimiento era óptimo para la empresa. No obstante, él también nos confiesa el poco tiempo que le duraba la necesaria actitud,

---

<sup>6</sup> En este sentido, nos contaba León que, luego de renunciar a su empleo en el *Contact Center*, comenzó a trabajar como vendedor de fuegos artificiales en un comercio, y se daba cuenta que su gimnasia previa en ventas le había hecho “ganar chamuyo” —aprender la palabrería necesaria para impresionar y convencer—, y nos decía para qué usaba esta capacidad: “le decía a los clientes cada cosa que hacía el producto, con detalles, armaba la escena, describía todo el espectáculo: por lo general no había visto cómo funcionaba el producto, pero lo describía”. (Entrevista propia).

así como la motivación para vender: “Le ponías pilas al primer mes porque era novedad, al segundo mes porque habías cobrado el sueldo del primer mes, y al tercero, cuando estabas un poco más tranquilo, te bajaba la motivación”. Los primeros meses, motivado por el impulso inicial, pero también cuando los requisitos no eran tan exigentes, León lograba llegar a la *performance* requerida; pero, a medida que pasaban los meses, y los objetivos de ventas se iban aumentando, León se iba desmotivando y sentía que no llegaría a lograrlos.

Por su parte, Andrés vende seguros desde un *Contact Center* que presta servicios al sector financiero, tarea difícil, pues “la gente siempre te dice que no tiene plata para comprar un seguro, pero en realidad no tienen plata para algo que no ven”, nos cuenta. Lograr una venta tiene “tres pasos”, prosigue: primero, saludo formal y motivo del llamado (“Tenés un seguro, que te cubre esto y esto”, ilustra). Luego, la indagación (“necesito hacerle preguntas para ver si califica: si sos chofer de micro te vas a pegar un palo en cualquier momento, no te puedo vender un seguro de vida porque me vas a sacar un millón seiscientos mil pesos”). Si Andrés le vendiese a ese imaginario chofer, “escuchan la grabación y a mí me echan”, aclara. Finalmente, como tercer y última etapa viene “el impulso de cierre”, lo más difícil, conseguir la venta.

339

En el trabajo de Andrés, el *team leader* de su línea reúne a su equipo todos los días, y les detalla la “tabla de posiciones”: cuántas ventas *debe* cada uno, y cuánta plata *debe* cada uno<sup>7</sup>. Luego de eso, comienzan a vender, o a intentar vender. El verbo “deber” no es caprichoso. Andrés nos describe cómo funciona el sistema de ventas: deben hacer dos ventas, y en plata deben lograr ventas por setecientos veinte pesos. “Si hacías eso estabas en lo que piden: si al día siguiente no vendías nada y al otro día vendías una, bajabas: tenías que llegar a un 100% mensual”, agrega, en referencia al ranking de ventas elaborado por la empresa. Aunque lograr dos

---

<sup>7</sup> Se denomina “línea” a la forma de organización habitual en los servicios de ventas telefónicas en *Contact Centers*, en la cual se separa a los agentes en hileras y cada hilera forma equipos de trabajo. El *team leader* es el supervisor directo de cada línea; en algunas ocasiones es elegido por su *performance*, destacándose por sobre el resto de la línea, personificando para la empresa una suerte de actitud ideal para las ventas.

ventas en una jornada laboral puede sonar como un objetivo fácilmente alcanzable, no lo era: vender dos seguros de vida por día se vuelve muy complejo. Existe una parte de la llamada que resulta especialmente compleja, el “impulso de cierre”, que Andrés graficaba así:

Lo más difícil es el cierre de la venta, porque la verdad es que yo le hablo tanto que el cliente no entiende: en el momento que le digo “Voy a corroborar sus datos para darle su cobertura”, ya no lo dejo pensar, le digo “Su nombre es tal, su DNI es...”. Y luego digo: “Desde el día de mañana tendrá...”. Ese es el cierre formal para darle la bienvenida. Y ahí muchos te dicen: “¿Esto es un seguro de vida?” y se quieren bajar. En ese momento tenés que rebatir, empezás con las supuestas situaciones: “Señor si usted va caminando por la calle y le pegan un tiro...” (Andrés, agente de ventas de seguros. Entrevista propia).

Los agentes de ventas tienen que tener la habilidad para crearle una necesidad al cliente. Para convencerlo de que necesita ese producto se requiere, dice Andrés, “estar todo el tiempo viendo un paso más adelante de lo que te va a decir”: lo que en la jerga *managerial* se conoce como “rebatir la objeción del cliente”. Si bien existen y se entrenan técnicas para rebatir enfocadas en un conocimiento del producto y sus virtudes (y ¡en saber omitir sus defectos!), al ser un diálogo que se irá construyendo en el contacto, éste mismo irá marcando las objeciones y los posibles rebates. Sobre ello nos dice Andrés: “...nadie está pensando que cruzará la calle y se va a matar, o que le robarán: yo tengo que hacer creer eso, todo lo que sale en noticieros lo uso... Y ahí le agarrás el corazón y se lo apretás”. Así, será necesario cierto ingenio para producir la fórmula persuasiva de la venta: generar una necesidad, manejar las objeciones y la confianza del cliente para poder lograr la venta. El “cierre formal” es el momento más difícil para Andrés —como para todos nuestros demás entrevistados—, y se ajusta a un contrato legal: se trata de leer un largo párrafo que por quedar grabado da cuenta de tal contrato. Tan difícil como decirlo rápidamente para que el cliente no corte es lograr la aceptación por parte de éste. El cliente debe aceptar tal contrato e, incluso, debe tener la amabilidad de decirle “chau” al agente: nos cuenta Andrés que si el cliente no se

despide (literalmente decir la palabra “chau”) eso se denomina “sin consentimiento del cliente”. “Le buscan el pelo al huevo, pero quieren ventas”, se queja Andrés.

Finalmente llega lo inesperado (¿o no lo es tanto?). Nos cuenta Andrés que, en la misma semana que nos comunicamos para realizar la entrevista, le anuncian por teléfono que, luego de cinco años, la empresa ha decidido despedirlo. La causa que declaran es que han detectado en una grabación un insulto suyo hecho a un cliente sin haberlo puesto en espera (en *hold*, para que no escuche sus palabras). Andrés asegura que lo insultó en voz baja, y el cliente no llegó a escucharlo. Aunque aún se encuentra en tratativas su continuidad laboral, la última *performance* de Andrés parece estar marcada por su desborde emocional, quizás el único en cinco años. Sin embargo, él sospecha que su suerte quedó echada por otras cuestiones: la empresa busca excusas para cambiar una plantilla de empleados “que ya no vende tanto, quizás ya no está tan motivada”<sup>8</sup>. El rendimiento individual exige “rejuvenecer” al personal.

### ***3. “Vender (o no) el alma al diablo”: dilemas éticos***

Si, como vimos, la *performance* se define por un tipo de gestión organizacional específica, también se liga a formas de autogestión que definen un estilo para ejercer un “modo comercial”. Tenemos entonces, tanto un criterio *managerial* y único de eficiencia, como su complemento, conductas laborales diferenciadas: “escuchar activamente” al cliente, ser “empático” con él, bajarlo (calmarlo), tolerar frustraciones, son regulaciones que, centralmente en función de competencias socioemocionales, producen modos de ser que no sólo están regidas por valores

---

<sup>8</sup> Sobre esta cuestión, Julio, gerente de Administración y Finanzas en un *Contact Center* que presta servicios a empresas de telecomunicaciones y finanzas, señala: “...después del año y medio el promedio del rendimiento del *telemarketer* empieza a decaer (...) vas midiendo la productividad y generalmente las curvas son crecientes al principio, con una pendiente más o menos marcada que llega un momento que toca su techo y empieza levemente a caer”. (Entrevista propia).

*manageriales* sino, más específicamente, por la forma en que cada agente los internalice, cuestión que no está exenta de dilemas éticos<sup>9</sup>.

Tales dilemas en torno al “modo comercial” se reflejan en el trabajo de Berenice, quien trabajaba en un *Contact Center* multinacional que presta servicios de venta de planes de celulares. Ella nos comenta que pasó por tres entrevistas de selección (una entrevista individual, otra grupal en la que le hicieron distintos test psicológicos, y finalmente una entrevista con el área de “recursos humanos”), y agrega que la selección y capacitación era “más profesionalizada [en este *Contact Center*] que en los otros que trabajé”, y la percepción del “profesionalismo” se ligaba en sus palabras a los valores *manageriales* presentes en esta empresa. En este sentido, ya en la capacitación inicial ella notaba los criterios principales que se ponen en juego para la venta telefónica: “tenés que ser sumamente incisiva, tenés que evitar que te corte”. En este sentido, una muletilla que había que evitar decir era “No me corte” y debía decirle al cliente, en cambio, “Aguárdeme en línea, por favor”; de esa forma, nos dice Berenice “no te va a cortar, vos tenés que interpelar al cliente, mostrarle seguridad. Tenés que tratar además de calmarlo, y generar empatía”, enfatizaba dejando en claro lo que había aprendido en los *Contact Centers* en los que había trabajado. Sin embargo, ella sentía que ella misma no representaba el ideal en ventas. Podía vender y lo hacía durante las seis horas de la jornada laboral, porque lo necesitaba para aportar un ingreso a su hogar, pero no se consideraba adaptada a los modelos y mecanismos exitosos para las ventas, no se sentía cómoda encarnándolos. Hacer bien su trabajo —y ella sentía que lo hacía— se distanciaba de lo que percibía como ser un vendedor ideal:

Soy pésima vendedora, no me gusta molestar, no me gusta venderte nada ni pedir favores porque sé que la gente está haciendo sus cosas; me incomodaba mucho

---

<sup>9</sup> Para un estudio que profundiza en el *management* de las conductas socioemocionales, véase Moench y López Ruiz (2020b). Este tipo de regulaciones socioemocionales en el trato de los agentes hacia los clientes están prescriptas en los manuales para los empleados de *Contact Centers*. Ello se complementa con menciones a lo que está prohibido hacer: no engañar ni mentirle al cliente, no utilizar contra éste un lenguaje ordinario, ofensivo o amenazador, no colgarle el teléfono de mala manera. Estos aspectos están presentes, por ejemplo, en [Teleperformance, “Manual del Empleado”](#), sin fecha de edición y en [Movistar StdPersonales, “Protocolo de Atención en Call Center / Televentas / in-house”](#), sin fecha de edición (Últimas visitas: 20-09-2020).

sentir que no vendía nada que esté bueno, porque sabemos que todo el que te llama no te va a vender nada bueno. Al tener tan claro eso, nunca me dejé pasar esa barrera de creerme yo misma que le estaba brindando un producto a alguien, que es lo que todo el tiempo cuando te capacitan te quieren hacer creer: que estás vendiéndole por nada la solución a su vida (Berenice, agente de ventas de planes de celulares. Entrevista propia).

Berenice nos dice que quien era capaz de “venderle el alma al diablo”, era quien más cobraba al final de cada mes. Ella, entre vender y “vender el alma”, elegía lo primero. En el modelo de buen vendedor “se tiene que creer que el producto que vende es bueno”, afirma Berenice, si no “mentís muchas horas y te termina generando angustia”. Y cuando le preguntamos a quiénes considera buenos vendedores, nos dice: “los que más venden son generalmente los que les importa muy poco el cliente, y tienen mucha rapidez mental para venderle al otro, omitiendo, engañando”. Esta “rapidez mental” ligada a valores *manageriales* le recordaba algo desagradable. En el primer mes de ingresada, se hacían llamadas simuladas y reales para evaluar las *performances* de cada agente telefónico, y quien era el mejor pasaba a ser el *team leader* de esa línea: “lo hacían para que compitas y te motives”, nos dice, pero ello no funcionaba con Berenice. Tampoco a ella le gustaban los *coaching* que se hacían una vez por mes, “son motivaciones horribles que no motivaban a nadie”, enfatiza.

Es importante analizar esta dimensión moral del trabajo si buscamos entender los trazos de una autogestión personal para “convertirse” en agente de ventas. En torno a un sistema de ventas que incita a un comportamiento motivado (a partir de la exaltación de agentes ideales y las “puestas en escena”) que deviene, como ya vimos, con facilidad agresivo, el mecanismo para lograr las ventas era, efectivamente para Berenice, un dilema ético. Su pauta de conducta, elevado aquí a principio ético, era: “no mentir sobre el producto” ni pensar “que vendió algo a alguien que no necesita el producto”. Sin embargo, veía que a su alrededor estas prácticas de ventas mentirosas y superfluas eran moneda corriente, y eso la angustiaba. Lo que la definía a seguir en su trabajo no era una lealtad a la empresa,

a la que creía responsable de fomentar aquellas prácticas, sino a ella misma: “Yo soy leal a Berenice Báez”, afirma. Y lo explica así: “no sos un grupo. La compañía no te trata muy bien ni te brinda nada que te haga sentir parte de algo: no sabés ni para quién trabajás”, señala en referencia al fenómeno de la tercerización, antes mencionado. Para lograr las *performances* necesarias ella vendía, pero intentaba hacerlo en los términos persuasivos que ella misma consideraba adecuados: “ser un poco histriónica ayuda; si sos muy quedado o calladito es más difícil”, también para vender, nos dice, “necesitás tener escucha activa” porque el cliente “te está diciendo lo que quiere o no quiere. Si vos estás como loro hablando y no dejás que te diga qué necesita o no necesita, y así ver por dónde te corrés [discursivamente], la perdés [a la venta]”. Su receta en general le servía, aunque se le dificultó más su situación cuando el *Contact Center* empezó a funcionar mal.

En un momento, comenta, comenzaron a circular fuertes rumores de que la empresa iba a cerrar. Mientras Berenice trabajó allí eso no sucedió, sin embargo, si comenzó a achicarse la empresa, cambió el nombre, a ella le modificaron los horarios de la jornada laboral y debía trabajar desde las cinco de la mañana para hacer llamados para una gran empresa de telecomunicaciones a sus clientes de España. Recuerda Berenice de esa etapa que “...era una vergüenza, tenías incluso que imitar la voz de un gallego [“Gallego” en este sentido es un adjetivo coloquial usado para designar a una persona nacida en España o de origen español]. (...) Eso era lo peor, es feo mentirle al otro, es como si te estás burlando del otro”.

Este distanciamiento ético con la empresa, sin embargo, no la hizo renunciar, y pudo permanecer tres años allí a pesar del mal clima laboral. Su tránsito por los *Contact Center* no tuvo un final feliz. Luego del nacimiento de su tercer hijo y con algunos problemas familiares, ella siguió seis meses más trabajando, cuando tuvo un pico de estrés: tomó medicamentos, por un mes no pudo levantarse de su cama, y no volvió a trabajar en ese *Contact Center* luego del episodio. La empresa la indemnizó. Un tiempo después, ya recuperada, Berenice ingresó a su cuarto *Contact Center* en seis años de trabajo, pero allí sólo duró unos pocos días: en la capacitación inicial “no podía entender nada de lo que me decían. Era rarísimo.

Una sensación feísima, no podía escuchar lo que me decían, no podía hacer llamados”. Había sufrido, según le diagnosticó su psiquiatra, un bloqueo mental absoluto.

#### ***4. La escenificación del castigo***

Alejarse de la *performance* implica una suerte de persecución que castiga las conductas laborales no eficaces. En esos casos, la relación con uno mismo debe ser reconvertida, en tanto se han roto las pautas básicas exigidas de conducta del agente de ventas: *persuadir para performar* (rendir eficazmente en la jerga *managerial*).

Lalo, otro de nuestros entrevistados, *performaba*, persuadía, pero finalmente también era perseguido. Él nos cuenta que en el *Contact Center* en el que trabajaba vendía servicios de internet “a viejitos de Valencia”. A Lalo lo controlaban por objetivos de ventas (medidos cuantitativamente), más que por mediciones rígidas de “calidad”. En este sentido, él nos comenta que no tenía problemas para cobrar las ventas por no seguir rígidamente el *speech* o guión establecido de ventas: “tenés que ser muy descarado, mentiroso, chanta, para que el supervisor te diga que una venta no va a entrar porque dijiste muy rápido o muy bajo un precio para que el cliente no se arrepienta de la compra”. Lalo percibía que las rigideces del *speech* se volvían flexibles si se acompañaban de un vendedor eficaz. Su propia experiencia lo corroboraba. Cuando la empresa tenía estructurado un *speech* para la llamada con el (potencial) cliente, muchas veces ocurría, nos decía Lalo, que “si tenés un *speech* mejor [que el de la empresa] tenés que compartirlo. Nos decían: ‘Chicos paren [de realizar llamadas]. Lalo, decile a todos el *speech*’”. Lalo había adaptado el *speech* de la empresa en una forma que lo volvía exitoso para hacer la venta telefónica, sus palabras se volvían más persuasivas. Lalo era un buen vendedor, y era reconocido de esta forma por la empresa. Sin embargo, en muy poco tiempo pasó de ser reconocido a ser perseguido.

A Lalo le había tocado ser testigo de situaciones que él define como de “violencia psicológica”, percepción habitual entre los agentes de *Contact Centers*. En un



amplio estudio (Wlosko, M. *et al.*, 2013) se muestra estadísticamente que los agentes telefónicos perciben que recaen sobre ellos distintas formas cotidianas de violencia psicológica (entendida como acciones hostiles y frecuentes dirigidas a provocar daño), que ejercen tanto sus superiores —para que se atienda más rápido, no se tomen pausas, etc.—, como también la ejercen los clientes agresivos en la llamada, y, por último, se percibe violencia por parte de la empresa cuando se realizan reclamos por derechos laborales. Lalo fue protagonista de estos tipos de violencia, como testigo y como víctima. Respecto a las situaciones en las que fue testigo directo, nos cuenta que había agentes que no vendían, entonces la supervisora, “después de tres meses (antes no podían echarlos), ponía esa gente al lado suyo, y les decía ‘No es así’, frente a todos los demás. A mí me decían, “sentate al lado de ella y enseñale, porque no sabe”. El castigo se volvía público, y se hacía participar al resto de los agentes de ventas en la escena. Allí, Lalo era el ejemplo del buen vendedor. Pero unos pocos meses después, también fue víctima de este tipo de situaciones, aunque no por no saber vender. Lalo había ideado una forma curiosa de trabajar “a reglamento”, es decir, una forma de protesta laboral que implica atenerse estrictamente a la normativa laboral, lo que desnuda todos los compromisos implícitos que la conducta laboral sostiene para que la tarea sea satisfactoria. Esta acción fue lo que terminó definiendo la decisión de la empresa para despedirlo. Él protagonizó un boicot al *Contact Center*. La forma del boicot, a la que sólo adhirieron unos cinco “compañeros” sobre veinte de la línea, fue seguir haciendo la misma cantidad de llamadas, pero vender menos: ¿cómo se vuelve eso posible? Lalo lo describe: se sigue el *speech*, no hay apercibimientos posibles por no seguir los procedimientos prescriptos, pero se enfatizan las partes del *speech* que mencionan costos, o plazos del servicio en los cuales el cliente debe permanecer atado al pago:

Cuando hicimos el reclamo de no venta le decíamos al cliente: ‘Trabajo para [una empresa multinacional de telecomunicaciones] de España, estamos vendiendo un producto, por el cual usted tendrá un aumento en su abono, y tendrá que estar por lo menos un año con nosotros pagando este aumento, no se puede dar de baja antes’. Ahí es cuando boicoteás: la empresa no te puede decir nada porque

seguíamos el *speech*; cuando me apretaban [por el boicot] yo les decía: ‘Traémelo escrito, si no está escrito no tiene valor’ (Lalo, agente de ventas de planes de internet. Entrevista propia).

Con esta sutil forma de boicot, sus superiores en el *Contact Center* se alertaron, ya que bajaron las ventas en las dos horas que duró la protesta. Lo que antes directamente no se decía, se bajaba la voz para hacerlo menos audible, o se leía de forma rápida (“o bien también se mentía”, agrega Lalo) esto es, las condiciones del contrato legal de venta que se pacta telefónicamente (parte del “cierre formal”, como lo llamaba Andrés) ahora pasó a ser el centro del mensaje que transmitía el agente de ventas, sin seguir las indicaciones implícita o incluso explícitas de la empresa para ejecutar “trucos” para vender más. Los clientes, a quienes el mensaje ya no los persuadía para adquirir el servicio, terminan por negarse a la venta.

Luego de este evento, Lalo sentía que estaba en la “mira”: unos pocos días después de aquello, fue aislado (puesto por fuera de su línea de trabajo original) y el ambiente ya era muy malo:

Un día nos llevan a veinticinco agentes a una mesa, pasan una conversación mía, en la cual yo supuestamente infringía las normas de comercialización, habría vendido mal un producto, o en el cierre de la venta alguna parte no la leí o la pasé rápido. Fueron quince minutos de grabación, y la supervisora iba diciendo: “Acá Lalo ha infringido” ... a las once de la mañana me avisaron que me rescindían el contrato. (Lalo, agente de ventas de planes de internet. Entrevista propia).

La escenificación pública del castigo finalmente toma lugar. La justificación del castigo se opera a través de las grabaciones, artefactos técnicos de control virtualmente omnipresentes en los *Contact Centers*, pero que solamente se activan como elemento de sanción cuando se busca perseguir a los agentes de ventas, esto es, con aquellos que se distancian del comportamiento resumido en la fórmula *persuadir para performar*, principio que *alinea las conductas laborales a los valores manageriales* en los *Contact Centers*. Si bien las técnicas *manageriales* han estandarizado los procedimientos cuando ocurre un desfase entre ambos,

dirigiendo acciones de *coaching* y supervisión que aparentan sustentarse en lógicas de capacitación<sup>10</sup>, a partir de nuestro caso podemos observar que ante estas situaciones son habituales prácticas persecutorias, es decir, que remiten a un conjunto típico de acciones de maltrato realizadas sobre los agentes con conductas laborales “desalineadas”.

Lalo no sólo negaba aquel principio de alineamiento a nivel personal, ya no se sentía comprometido con él, sino que lo atacaba en sus protestas grupales de atenerse al *speech*. Y en torno a aquella fórmula de *persuadir para performar* que Lalo “infringía”, la manifestación de una verdad *managerial* parecía emerger.

### **5. La conducción de conductas**

Hasta aquí hemos visto el ejercicio de un “modo comercial” necesario para lograr ventas, aunque no homogéneo, atravesado por distintas experiencias y por prescripciones *manageriales*, no internalizadas de igual forma. ¿Podríamos pensar este caso cómo una forma más general de “gobierno”, en los términos en que esta noción es elaborada por Michel Foucault? ¿Cómo reapropiarnos de sus análisis en función de prácticas tan triviales como las ventas? Pero quizás, y justamente por ello, las ventas tengan su potencial heurístico: lo que pondremos en cuestión es un modo específico de conducir las conductas (laborales, en este caso) cotidianas — “gobernar”, en el sentido dado por Foucault— y extendidas en nuestra sociedad actual. Pensar en estos nuevos términos nos permitirá, al mismo tiempo que mostrar experiencias laborales de nuestra época, pensar una dimensión política que forma, transforma y conduce nuestras conductas. Profundicemos en las elaboraciones de Foucault en una etapa tardía de su obra (entre los años 1978-1981) sobre la noción de “gobierno” o “gubernamentalidad” —entendida esta última como “el arte de conducir conductas”.

---

<sup>10</sup> En las normas COPC ya citadas se menciona que los agentes que muestren rendimientos por debajo del promedio grupal serán asistidos por un *coach* individualmente y luego serán monitoreados con mayor frecuencia. Si este monitoreo no mejora en forma repetida se deben ejercer acciones correctivas (que pueden derivar o no en el despido).

Foucault (2008) despliega la polivalencia semántica de la palabra “gobernar” en el curso titulado *Seguridad, Territorio, Población* durante el año 1978, uno de los cursos dictados por él en el *Collège de France*. Marca diferentes significados de “gobernar” a lo largo de la historia desde el siglo XIII: gobernar espiritualmente las almas, el gobierno del médico sobre el enfermo en el sentido de “imponer un régimen”, o el propio enfermo que se impone una serie de cuidados se gobierna; también el término connota una carga moral que recae sobre las conductas: una muchacha ha sido de “mal gobierno”, en referencia a su mala conducta; gobernar, también como una relación de mando y dominio: dirigir a alguien, tratarlo. Finalmente, Foucault encuentra que gobernar significa tener una relación con alguien, una relación verbal, y menciona textos del siglo XV donde se cuenta de banquetes en los cuales existían relaciones de gobierno, en el sentido de mantener una conversación y entretenerse en la cena (Foucault, 2008: 126-127). El filósofo francés repone, a través de este despliegue de significados, toda la carga semántica que, lentamente desde el siglo XVI se le fue quitando a la palabra “gobernar”, cada vez más restringida en su uso a la dimensión política con que la usamos en la actualidad, y enfatiza esta polivalencia en tanto forma de resituar su propio problema de investigación:

Se advierte que la palabra “gobernar”, antes de adoptar su significación propiamente política a partir del siglo XVI, abarca un dominio semántico muy amplio (...) Alude al dominio que se puede *ejercer sobre uno mismo y los otros* y sobre el cuerpo, pero también *sobre el alma y la manera de obrar* (Foucault, 2008: 127. Nuestro énfasis).

Foucault ya no abandonará este enfoque para el cual esta noción de “gobierno” es central, y la irá refinando en sus escritos y pensamientos posteriores. En el siguiente curso del año 1979, titulado *Nacimiento de la biopolítica*, Foucault (2007) pone nuevamente en juego este concepto de gobierno, ahora para pensar al neoliberalismo, no como un mero programa económico sino como un ejercicio de *conducción de conductas* que define nuevas reglas de juego culturales en la sociedad. En ese curso, y al referirse al contexto de surgimiento, ya en el siglo XX,

de las primeras ideas que califica de neoliberales, Foucault analiza la propuesta que hacen una serie de intelectuales alemanes reunidos desde los años 1930 en torno de la revista *Ordo* —y por eso conocidos como “ordoliberales”— los que una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, alrededor del año 1948, discuten acerca de sobre qué base podría ser refundado el Estado alemán después del colapso del nazismo. Se preguntan, básicamente, si la economía podría llegar a servir de base de refundación del Estado. Foucault describirá, entre otras cuestiones, cómo el neoliberalismo articula ideas en torno a un Estado que ya no debe ser instancia de *laissez-faire* (como en el liberalismo). De lo que se trata, fundamentalmente, es de cómo reproducir dentro del Estado y, en realidad también en todas las esferas de la vida, la estructura del juego de la competencia del mercado. En este marco, el neoliberalismo promueve un modo particular de conducirse en la vida que adopta la “forma de una empresa”: ser un “empresario de sí” implica un modelo de conducta, donde el sujeto se piensa en correspondencia a las teorías del capital humano —propuesta por otra de las vertientes del neoliberalismo en el siglo XX, en este caso, la Escuela de Chicago, en los Estados Unidos— y adopta, tanto para la gestión de su trabajo como para la gestión de su propia vida comportamientos típicamente de empresas, en los que lo que se busca —su fin último es— maximizar los beneficios (Foucault, 2007: 249-304)<sup>11</sup>.

350

En el curso del año 1980 en el *Collège de France*, Foucault (2014a) vuelve a reflexionar sobre esta noción de gobierno cuando señala el problema que pretende abordar en el curso de ese año. Se pregunta allí por qué y cómo el ejercicio de poder como gobierno de los hombres en las sociedades occidentales exige no sólo actos de obediencia y sumisión, sino además actos de verdad en que los individuos, que son sujetos en la relación de poder, son también sujetos como actores, espectadores testigos u objetos en el procedimiento de manifestación de la verdad. Foucault se refiere aquí a un doble sentido que deriva de la palabra “sujeto”: asume como presupuesto para su estudio la posibilidad de un sujeto sujetado (en una

---

<sup>11</sup> Para profundizar en las relaciones entre la teoría del capital humano y la “forma empresa” en un análisis en estrecha sintonía al de Foucault, también puede consultarse López Ruiz (2007: 417-424).

relación de poder), pero que a su vez es sujeto subjetivado (por una relación de verdad). En ambas formas no parece haber exclusión sino complementariedad, se superponen ambas en el gobierno de los hombres. Hace falta una suerte de *manifestación de la verdad* para poder gobernar<sup>12</sup>, lo que no es un simple apéndice del poder como necesidad utilitaria de conocer lo que se gobierna y cómo gobernar, no se trata de estudiar una verdad lógico-formal (que a partir de una deducción científica pueda distinguir lo verdadero o lo falso), sino más bien se trata de una verdad como una especie de compromiso, afirma Foucault, y, en este sentido, nos orienta el autor a pensar una verdad a la que se ligan las conductas de los sujetos.

Llegados a este lugar, marquemos un punto de inflexión en las (re)elaboraciones del “gobierno”. En el año 1980, en dos conferencias tituladas *El origen de la Hermenéutica de sí* pronunciadas por Foucault (2016) en el *Dartmouth College* de Estados Unidos, se puede observar cómo el autor realiza una serie de desplazamientos conceptuales claves para esta noción, al afirmar que la gubernamentalidad no se constituye como mero reflejo de técnicas de dominación (como técnicas que permiten determinar la conducta de los individuos, imponerles ciertas voluntades y someterlos a ciertos fines), sino que se articulan a una conducción de sí del individuo (lo que no significa necesariamente su liberación respecto a las técnicas de dominación, sino que incluso podrían reforzarlas). ¿Cuáles son las reglas, que los propios individuos se establecen, y que los formará como sujetos? Estas reglas, señala Foucault, permiten a los individuos efectuar por sí solos una serie de operaciones sobre sus propios cuerpos, sus propias almas, sus propios pensamientos, su propia conducta, y hacerlo de manera tal de (trans)formarse, modificarse y alcanzar cierto estado, de perfección, felicidad, pureza, poder sobrenatural (podríamos agregar nosotros a este listado la posibilidad de alcanzar un estado de “gratificación espiritual” con lo que se hace).

---

<sup>12</sup> Foucault (2014a) forjará la palabra *alelurgia* para dar cuenta del “conjunto de procedimientos posibles, verbales o no, por los cuales se saca a la luz lo que se postula como verdadero en oposición a lo falso, lo oculto, lo indecible, lo imprevisible, el olvido”, y concluirá que no hay ejercicio del poder sin algo parecido a una *alelurgia* (p. 24).

Foucault denomina a esta forma de influir sobre nuestra propia existencia como “técnicas de sí” (Foucault, 2016: 44-45). Estas técnicas de sí son fines que se coloca uno a sí mismo como técnicas de regulación de la propia conducta. Vale aclararlo nuevamente: las técnicas de sí no son una simple internalización de la coacción, donde la coacción sería operada ya aquí por el propio sujeto. Tampoco una mera liberación de la coacción. Así, no se trata de simples reversos de la coacción. Foucault con ello abre una dimensión de análisis que tendría sus propias lógicas. En otro lugar hemos señalado uno de los motivos que definen la importancia de estas conferencias: es en ellas donde por primera vez Foucault utilizará la noción de “técnicas de sí” (López Ruiz, 2018: 306, n.3). La conceptualización sobre las técnicas de sí y sobre el sí mismo obtendrá mayor visibilidad en los estudios posteriores del filósofo francés. También mostramos que en estas conferencias Foucault realiza una autocrítica que se relaciona a esta nueva dirección que toman sus estudios, cuando confiesa que cuando estudiaba los asilos, las prisiones, las escuelas, las fábricas, insistió demasiado en las técnicas de dominación, sin poner el necesario énfasis en las técnicas de sí<sup>13</sup>. Conferencias estas de 1980 de importancia, entonces, para identificar a las (re)elaboraciones foucaultianas sobre la noción de “gobierno”, que ocuparán su obra desde finales de la década de 1970 hasta su muerte (López Ruiz, 2018: 305-306).

352

En estas conferencias y en esta dirección reelaborada, el “gobierno”, afirma Foucault (2016), será el punto de contacto de ambas tecnologías, las técnicas de dominación y las técnicas de sí. Se redefine al gobierno como el punto de contacto donde la conducción de los individuos por los otros se articula con la manera en que estos individuos se conducen a sí mismos. Gobernar a la gente no es así pura coacción: siempre hay un equilibrio inestable entre las técnicas que se ocupan de la coerción y los procesos mediante los cuales el sí mismo se construye o modifica

---

<sup>13</sup> En este sentido también en estas conferencias señala que las técnicas de sí son parte de las prácticas que desarrollan los individuos cualquiera sea su objeto, y que funcionan junto a las técnicas de producción (que permiten producir, transformar y manipular cosas); las técnicas de comunicación (que permiten utilizar signos, sentidos o significaciones) y las técnicas de dominación, que son las que unos individuos aplican a otros imponiéndole finalidades y objetivos (Foucault, 2016: 44).

por obra propia. El “gobierno” no es pura dominación. Claro que debemos captar las relaciones de fuerza en este vínculo: hay desequilibrios, señala Foucault, que brindan a ciertas personas la posibilidad de actuar sobre otras, y afirma que, en definitiva, ese desequilibrio es el gobierno.

Un año después, en el año 1981, en un curso en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), titulado *Obrar mal, decir la verdad: la función de la confesión en la justicia*, Foucault (2014b) definirá el “gobierno” como la manera de formar, transformar y dirigir la conducta de los individuos. Modifica así la definición de gobierno que viene elaborando desde el año 1978 siempre en una misma clave: la dirección de la conducta o conducción de conductas de los hombres. En este curso, Foucault agrega que la conducta de los individuos se forma y transforma. Entonces, pareciera que el sujeto no sólo es objeto de una dirección, sino de un moldeado de su conducta. De esta forma le otorga al “gobierno” una mayor fuerza productora, en el sentido de la capacidad, a través de la acción de gobierno —de la conducción de la conducta de los individuos— de producir sujetos, de moldear subjetividades. Es también en este curso donde Foucault acopla en un mismo concepto, como “técnicas de gobierno”, lo que en las Conferencias de *Dartmouth* había desagregado en técnicas de dominación y técnicas de sí.

353

Resulta interesante entonces entender el gobierno no solamente como una conducción de conductas donde algunos logran orientar las conductas de los otros a través de sus propios medios: el sujeto, en sí mismo, ejerce técnicas de gobierno sobre sí y ello es parte de la conducción de su propia conducta. Así, la clave para definir la gubernamentalidad —o “arte de gobernar”— pasa a ser el encuentro entre las técnicas de poder que se ejercen sobre los otros y las técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí mismo.

### ***Reflexiones finales. ¿Quiénes son los agentes de ventas?***

En los *Contact Centers* funciona una conducción de conductas laborales montada sobre tecnologías de gobierno específicas y concretas, donde confluyen un tipo de gestión competitiva y violenta fomentada por la empresa junto a una autogestión



personal con dilemas éticos, donde la *performance* se convierte en criterio de eficacia y “verdad *managerial*” que define *quién es quién* en este ámbito.

A partir de la perspectiva que hemos desarrollado, hemos enfatizado el “persuadir para *performar*”, que opera como una conducta laboral premiada y se convierte en su eje básico. Los agentes de ventas se ven obligados a respetar esta fórmula, si quieren mantener sus empleos. Pero junto a esto, las experiencias concretas de los agentes de ventas, sus formas de sentir, pensar y actuar —su propia subjetividad—, se conectan a los valores *manageriales* predominantes en los *Contact Centers*, y ello permite observar ciertos distanciamientos éticos. Entre los más relevantes encontramos expresiones solidarias hacia otros agentes humillados por el castigo público, formas más honestas de persuasión para las ventas (aun cuando hacen parte de expresiones minoritarias), incluso formas genuinas de ayudar a otros agentes cuando se “descubre” alguna manera más exitosa para realizar ventas (saber-hacer que, por su parte, es apropiado por la empresa). También se ponen de relieve ciertos valores que parecen naturalizarse: casi no aparecen críticas a las formas de evaluación cuantitativas y cualitativas (ni a su uso discrecional), a las formas de competencia que éstas imponen (en rankings de ventas, por ejemplo), ni aparecen mayores cuestionamientos a la actitud persuasiva que se promueve y que adopta tonos agresivos. Si el corazón del funcionamiento de los *Contact Center* implica persuadir para *performar*, entonces los agentes de ventas, más que volverse trabajadores especializados en conocer a fondo un producto y/o servicio y ofrecerlo a quienes probablemente les sirva, se convierten en individuos preparados para convencer a otros (sin importar sobre qué y para qué) y adaptarse a situaciones de alta presión, monitoreo y vigilancia constante o, inclusive, a situaciones de persecución.

Aspectos tales como competencia, liderazgo personal, dominio emocional y fluidez en el habla, ejercicio de la motivación, ingenio y creatividad personal (que puede deslizarse hacia la viveza para engañar a otros) forman parte del modelo de subjetividad promovido entre los agentes de ventas. En relación a este modelo, más allá de su forma “pura” (típico-ideal), lo que se ve en la práctica es que los

agentes de ventas también gobiernan sus propios sentimientos, pensamientos y acciones, conformando un personaje y un modo de ser y de comportarse que posibilita en ciertos momentos adecuarse al *management* tanto como, en otros momentos, resistirlo; se definen así una pluralidad de comportamientos posibles que complejizan el concepto de conducta laboral. Convertirse en agente de *Contact Centers* excede a la simple instauración de una racionalidad *managerial* y nos obliga a analizar las experiencias en sus propios términos, en tanto el compromiso subjetivo del trabajador se ha revelado en nuestro caso –y en los estudios del *management* en general- como una de las claves que sustenta las *performances* en la actualidad.

Finalmente, esta perspectiva nos abre nuevos interrogantes hacia futuras investigaciones: ¿podemos abordar con ella interacciones más amplias, pasando del análisis de prácticas en las empresas a una lógica de funcionamiento social? Pensemos, por ejemplo, en este triángulo de la *performance*, la *persuasión* y la *persecución* aquí estudiado, y su funcionamiento en momentos de crisis socioeconómicas que se caracterizan por procesos de pérdida de empleos y del poder adquisitivo para la mayoría de la población: ¿cómo se redefine este triángulo? Podemos suponer, extrapolando a partir del caso de los *Contact Centers*, que se intensifica el trabajo de persuasión, se elevan los objetivos de *performances*, y cuándo éstos no se logran el eje de la persecución se exagera. Se escenifica entonces la competencia social como última “verdad” que exige un trabajo cada vez más intensivo y peor pagado, o bien el despido. Lo que hemos podido constatar a lo largo de los años en que enfocamos nuestro estudio en los *Contact Centers* es que, en momentos de crisis, cuando las ventas decrecen al caer la capacidad adquisitiva de los clientes, todo el sistema de comercialización en que se sustenta este orden laboral, se desequilibra. Los clientes no sólo no compran, sino que tienen dificultades para pagar lo ya comprado: se vuelven deudores. En situaciones como esta, Rosario, otra de las agentes de *Contact Centers* que entrevistamos, *debe* “volverse resueltamente agresiva” —ya no empática ni de escucha activa— para exigir el pago de tales deudas, ahora trabajando desde un *Contact Center* que

realiza servicios de cobranzas. Este entramado incluye otras artes *performativas* y formas de composición de personajes que se imponen también como modelos. En suma, otras reglas de *gobierno* que también moldean un sujeto laboral —a la vez, sujetado y subjetivado— propio de nuestra época.

### *¿Cómo se cita este artículo?*

MOENCH, E; LÓPEZ RUIZ, O. (2020). La *performance*, entre la persuasión y la persecución. El gobierno de los agentes de ventas en los Contact Centers y su actualidad. *Argumentos: revista de crítica social*, 22, 330-358. Recuperado de: [link]

### *Referencias bibliográficas*

Bain, P. y Taylor, P. (2000). Entrapped by the "Electronic Panopticon"? Worker Resistance in the Call Centre. *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 2-18.

Colectivo Situaciones. (2006). *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón.

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

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, IX (10).

Fernie, S. y Metcalf, D. (1998). *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweetshops*. England: London School of Economics.

Foucault, M. (1975/2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.

----- (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

----- (2008). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Madrid: Akal.

----- (2014a). *Del gobierno de los vivos: curso en el Collège de France (1979-1980)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

----- (2014b). *Obrar mal, decir la verdad. La función de la confesión en la justicia*. Curso de Lovaina, 1981. Buenos Aires: Siglo XXI.

----- (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth, 1980*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Gaulejac, V. (2009). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcelèment sociale*. Paris : Seuil.

----- (2011). *Travail, les raison de la colère*. París: Seuil.

Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte.

López Ruiz, O. (2007). Ethos empresarial: el “capital humano” como valor social. *Estudios Sociológicos*, Vol. XXV, núm. 74, mayo-agosto, 2007, pp. 399-425.

----- (2013). La «empresa» como modo de subjetivación. *Confluencia*, Año 6, no. 13, pp. 119-145.

----- (2018). 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.; López Ruiz, O. y Augusto, M. H. O. (Org.) (2018) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. San Paulo: Editora da PUC-SP.

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. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Moench, E. y López Ruiz, O. (2020a). 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.

----- (2020b). El management de las conductas socioemocionales. Una aproximación teórica y empírica desde el caso de los agentes de Contact Centers. *Arxius de Ciències Socials, Nro. 42* [En prensa].

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*. Buenos Aires: Edicon.

Szlechter, D., Luci, F., Zangaro, M. (2016). Desentrañando la conducción empresaria argentina: una mirada sociológica sobre el mundo del management local. *Red de Estudios de Historia de Empresas, 22*.

Winiiecki, D. (2007). Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work. *Journal of Contemporary Ethnography, 36* (4), 351-377.

358

Wlosko, M., Ros, C., Macías, G. y Muskats, S. (septiembre, 2013). Violencia laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires. En *XXIX Congreso Latinoamericano de Sociología ALAS*. Universidad de Chile, ALAS y Socio Red. Santiago de Chile, Chile.

Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.

Zarifian, P. (2002). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos Cebrap, 64*, 23-31.

Zukerfeld, M. (2013). *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.