



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Seis ejes para analizar un call center

Autores (en el caso de tesis y directores):

Adrián Ezequiel Macri

Fernando Beresniak, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2019

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

TESINA DE GRADO
Seis ejes para analizar un *call center*

Tesista: Adrián Ezequiel Macri

DNI: 35.110.531

E-mail: ezequiel.macri@gmail.com

Tutor: Dr. Fernando Beresñak

E-mail: beresnakfernando@hotmail.com





Seis ejes para analizar un *call center*

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Presentación del tema y metodología	7
Pertinencia académica	8
Marco teórico y autores claves	9
Objetivos, preguntas-problemas e hipótesis	11
Estructuración del trabajo	13
DESARROLLO	17
Eje I: espacio	19
I.A. Descripción del <i>call center</i> : espacio físico	19
I.B. El espacio, la disciplina y la estructura panóptica	22
I.C. El <i>call center</i> como un espacio otro y/o un no lugar	25
I.D. Panóptico y control en el espacio digital	27
Eje II: cuerpo	33
II.A. El cuerpo en el espacio de trabajo	33
II.B. El cuerpo y la libertad	38
Eje III: tiempo	41
III.A. Tiempo físico, puntualidad e intensificación	41
III.B. Tiempo digital y flujo de trabajo	43
III.C. Los segundos suman y restan: el tiempo apremia y premia	45
Eje IV: formación	49
IV.A. Requisitos previos	49
IV.B. Instrucción inicial	50
IV.C. La técnica del examen y su permanencia	53
IV.D. La formación como proyecto a largo plazo	57
Eje V: lenguaje	59
V.A. Lenguaje y habla	59
V.B. Vocabulario del <i>call center</i> : términos en inglés y en español	63
V.C. Libertad y silencio	67
Eje VI: relaciones	71
VI.A. Entre pares (operadores)	71
VI.B. El líder y su equipo	76
VI.C. El grupo de trabajo y la empresa	78
CONCLUSIÓN	83
Abordaje de la tesina. Tema, metodología y escritura	85
Acercamiento a los objetivos, preguntas-problemas e hipótesis. Hallazgos de cada eje	85

Síntesis e integración de los ejes y sus hallazgos	91
Otros posibles enfoques	94

BIBLIOGRAFÍA Y SITIOS WEB CONSULTADOS **97**

Bibliografía	99
Procedencia de imágenes del anexo	104

ANEXO **107**

Planos de <i>Call Center</i>	109
Imágenes de <i>Call Centers</i>	110
Avisos de búsquedas laborales para <i>Call Centers</i>	115
Ejemplos y capturas de Scripts (guiones, manuales de operaciones, protocolos de atención)	117
Organigrama con roles básicos de la operación de un <i>Call Center</i>	121
Imágenes de actividades propuestas por la compañía	121



INTRODUCCIÓN

Presentación del tema y metodología

Durante la presente tesina tomaremos al *call center* como objeto de estudio y análisis. Así, buscamos problematizar e indagar esta forma de trabajo contemporánea procurando aportar una mirada crítica de un empleo en el que varios jóvenes se desempeñan actualmente. Teniendo como referencia principal la figura del operador telefónico, nos proponemos estudiar las maneras en que las condiciones materiales y simbólicas influyen en la subjetividad de este tipo de trabajador de la era digital.

El escrito que aquí proponemos es de tinte ensayístico. Si bien se pone en juego la experiencia propia, tanto a nivel académico como laboral, más allá de las vivencias personales, se acude a la búsqueda y exploración de diversas fuentes¹. Por un lado, se recurre a fuentes bibliográficas teóricas con el fin de recuperar conceptos y modelos propicios para el análisis y la argumentación. Por otro lado, también se apela a fuentes secundarias que aporten experiencias y testimonios de casos. Asimismo, se complementa el material de estudio con fotografías, imágenes y ejemplos incorporados en el anexo. El relevamiento realizado tiene como propósito servir de sustento a lo desarrollado, permitiendo nutrir la estructura argumentativa propia del género seleccionado.

Pensando la tesina como producto final para acceder a la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, deseamos plasmar el recorrido realizado con ese ímpetu transdisciplinar con el cual nació la carrera. Por ese motivo, y teniendo en cuenta lo anterior, nos valemos de autores y enfoques provenientes de la antropología, la sociología, la política y la filosofía, entre otros. Asimismo, se pretende que el presente escrito sea de relevancia y constituya un aporte dentro del campo académico en general y del de la Comunicación en particular.

¹ En cuanto a lo laboral, nos servimos de los siete años de experiencia como empleado de un *call center*, en los cuales el rol varió del de operador al de analista de monitoreo. Tras nueve meses de estar subcontratado por una compañía consultora, pasé a trabajar en el centro de atención telefónica propio de la misma compañía. Transcurridos un año y diez meses comencé a colaborar en el sector de monitoreos, donde tuve la oportunidad de visitar diversos *call centers* terciarizados ubicados en distintos puntos del país.

Pertinencia académica

Dentro del estudio académico, son de fundamental importancia algunas materias de la carrera ya que sentaron las bases y el camino para que pudiéramos desarrollar con mayor conocimiento y análisis crítico el tema elegido para la tesina. A continuación, las mencionaremos brevemente.

En el espacio de Sociología de la Educación se estudió la importancia política de la educación, así como el lugar que el conocimiento fue ocupando y adquiriendo en el campo intelectual y en el campo político teniendo en cuenta diversos espacios de lucha y toma de valores. Si bien en el marco de la materia el foco estaba puesto en la educación escolar y universitaria, los conceptos o procesos estudiados permiten y habilitan pensar la educación y el conocimiento en otras instancias como la laboral.

En Taller de Expresión III, en el espacio dedicado a la gráfica, trabajamos a lo largo del año sobre la temática “Trabajo y Sociedad” y utilizamos como material de lectura, entre otros, las crónicas “Alta rotación. El trabajo precario de los jóvenes” (Meradi, 2010). Justamente, en éste último, una de las crónicas es sobre la capacitación de ingreso a un *call center*. Entre los trabajos realizados en el marco de la materia y haciendo foco en las condiciones laborales de los jóvenes que estudiaban y trabajaban a medio tiempo, realizamos entrevistas a operadores y escribimos una crónica de un día típico de trabajo, así como notas periodísticas y un breve guion a utilizar en el módulo de radio.

A lo largo de la cursada de la materia Análisis Institucional, junto a un grupo de compañeros, utilizamos como organización a analizar el caso de una compañía en la cual nos desempeñábamos. En la presentación del trabajo final, aplicando lo visto en las diversas unidades del programa, se abordó el *call center* como un sistema organizacional, utilizando como ejes de análisis los mecanismos de toma de decisiones, aspectos comunitarios y aspectos societales.

En el ámbito de Teorías y Prácticas de la Comunicación III se proporcionaron herramientas vinculadas a romper con el sentido común y con la naturalización del lugar propio. Lo anterior posibilitó comenzar a desandar el camino, a partir de un distanciamiento de la experiencia propia, para poder cuestionar la realidad. Esto

también permitió ver de qué manera se construyen los objetos de estudios, así como la importancia de las diversas decisiones que se toman, tanto teóricas como metodológicas.

En el marco del Seminario de Diseño Gráfico y Publicidad, al tratar el esquema corporal, el obrar y las disponibilidades/disposiciones del cuerpo en la práctica, se presentó como ejemplo la realización de ciertas actividades habituales y/o rutinarias. Esto considerando que hay un proceso de interiorización e inscripción en los cuerpos que hace que no se esté de manera consciente calculando cada paso que se debe realizar. En ese entonces se trataron acciones que van desde lavarse los dientes hasta cuestiones vinculadas al ámbito laboral, como la realización de ciertas tareas repetitivas.

Por último, en el Seminario de Informática y Sociedad, ya habiendo atravesado gran parte del plan de estudio y teniendo en cuenta el enfoque y la propuesta del programa, recurrimos nuevamente a la experiencia del *call center* como objeto de análisis. Esto con el fin de trabajar los distintos ejes vistos y estudiados a lo largo de la cursada, entre ellos: técnica-cuerpo-subjetividad; disciplina y control; cuerpo-espacio-poder; etc. Durante la instancia de evaluación final, en el examen oral se dio cuenta de los conocimientos adquiridos sobre dicha temática.

Marco teórico y autores claves

Para poder encuadrar la tarea de reflexión en torno al *call center*, delineamos los siguientes seis ejes/dimensiones de análisis: espacio, cuerpo, tiempo, formación, lenguaje, relaciones. En principio, nos interesa retomar y establecer como idea vertebradora, desde la cual analizar de manera transversal las distintas dimensiones, la concepción del poder que brinda Michel Foucault:

El poder no es algo que se adquiera, arranque o comparta, algo que se conserve o se deje escapar; el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles y no igualitarias; (...) que las relaciones de poder no están en posición de exterioridad respecto de otros tipos de relaciones (procesos económicos, relaciones de conocimiento, relaciones sexuales), sino que son inmanentes (...) no se hallan en posición de superestructura, con un simple papel de prohibición

o reconducción; desempeñan, allí en donde actúan, un papel directamente productor (Foucault, 1998: 56).

De lo anterior, queremos rescatar el carácter relacional y productivo que el autor propone: el poder no como una posesión, sino como un ejercicio. Y a su vez, el poder como siempre productivo, más allá de que se puedan dar manifestaciones o efectos represivos, porque incluso en esas instancias o expresiones también se están produciendo nuevas relaciones (Foucault, 1998: 56).

Esta idea nos será fructífera para pensar de qué manera se juega y aparece este carácter del poder en cada dimensión/eje de análisis, más allá de los condicionantes. Y aquí creemos conveniente establecer la siguiente diferenciación que contemplaremos entre condicionamientos y coacciones. Dado que no podemos referir a una naturaleza humana, o algo así que se estaría coaccionando, sí podemos hablar de condicionamientos para generar cierto tipo de subjetividad. De esta manera, dejamos el término coacciones para aquellos condicionamientos que también requieran cambiar una actitud adquirida previamente y que podría ir en sentido contrario a lo que se pretende. Esos condicionamientos en general, y coacciones con respecto a condicionamientos ya aprendidos y ahora no deseados, producen un tipo de subjetividad laboral que es lo que vamos a estudiar aquí.

Cabe mencionar que a lo largo del trabajo también nos valdremos de los aportes de Foucault relativos a la sociedad disciplinaria, la diagramación del espacio y del tiempo, la noción de cuerpo (dócil y útil), la técnica del examen, las relaciones de poder y de comunicación y, entre otros, el poder pastoral (Foucault, 1968; 1997; 1998; 2003; 2008; 2008b). Asimismo, tomaremos como referencia autores que dialogan y/o retoman cuestiones tratadas por él, así como otros que con sus aportes teóricos y conceptuales complementan la especificidad del trabajo que se pretende realizar. Entre ellos, y sin agotar el listado, a continuación, conviene realizar las siguientes menciones.

El estudio desarrollado por Gilles Deleuze (2006; 2008) acerca del pasaje de las sociedades disciplinarias hacia las de control, y las implicancias que esto conlleva, nos será de utilidad a lo largo de todo el trabajo; especialmente en los capítulos dedicados al espacio, la formación, el lenguaje y las relaciones. Haremos foco en el relevo de la fábrica por parte de la empresa, la meritocracia, el control y la formación permanente,

y la cuestión de la palabra y la comunicación putrefactas por el alcance del dinero (Deleuze 2006: 148).

Por su parte, retomaremos la propuesta de Manuel Castells (2000) en cuanto a la sociedad red y la era de la información. Esto involucra la conceptualización del espacio de los flujos, el uso de la capacidad simbólica como fuerza de producción y los procesos productivos vinculados a la tecnología de la información. Lo anterior nos servirá para complementar el análisis de la dimensión espacial, corporal y del lenguaje.

Del mismo modo, tomaremos en cuenta las implicancias del nuevo capitalismo en el ámbito de trabajo, haciendo foco en la flexibilización y fragmentación laboral. Si bien es una cuestión transversal a todo el trabajo, los aportes de Richard Sennett (2000) nos serán útiles para pensar particularmente los ejes del espacio, el tiempo, la formación y las relaciones.

También nos valdremos de Marc Augé (2000) y su conceptualización acerca de los no lugares. Esto nos será de utilidad para pensar el eje dedicado a la espacialidad. Asimismo, para el desarrollo de los ejes del lenguaje y de las relaciones, recurriremos a la cuestión del inglés como recurso universal de la comunicación y a los rasgos de estos espacios que habilitan experiencias individuales.

Por último, los desarrollos de Zygmunt Bauman (1999; 2004) acerca de la modernidad líquida y la globalización nos serán de utilidad para los ejes del espacio, el tiempo y la formación. Nos valdremos de los aspectos vinculados al surgimiento de un espacio cibernético y pospanóptico, así como a la idea de la domesticación del tiempo y la estabilidad a lo largo de la vida laboral.

Objetivos, preguntas-problemas e hipótesis

Al momento de pensar la tesina establecimos como meta principal analizar y reflexionar sobre el *call center* como forma de trabajo. Para ello partiremos de dos interrogantes generales acerca de cuáles son las características del trabajo telefónico y qué efectos tiene sobre la subjetividad del trabajador. Creemos que una misma lógica de disciplina, fuerte control y previsibilidad permearía este tipo de labor, abarcando

distintos aspectos de la misma y contemplando desde cuestiones estructurales hasta asuntos más bien coyunturales.

Desagregar la propuesta en los seis ejes de análisis que indicamos anteriormente nos permitió establecer objetivos, preguntas-problemas e hipótesis particulares que pasaremos a mencionar en los siguientes párrafos.

En cuanto al primer eje, nos proponemos identificar y describir los recursos arquitectónicos y disposiciones espaciales del trabajo en el *call center*, tanto en su emplazamiento físico como digital, con el fin de dilucidar qué implicancias tienen estas cuestiones sobre el trabajador. Para ello partimos de la suposición de que habría aspectos espaciales característicos que imprimen su sello sobre la dinámica de trabajo y los trabajadores.

También nos interesa investigar las formas en que el cuerpo se ve interpelado y afectado en este tipo de labor. Si bien éste no sería un trabajo que demande gran destreza física, entendemos que el cuerpo del operador se vería involucrado en muchas dinámicas por diversos condicionamientos y coacciones. Es así que nos preguntamos de qué manera la corporalidad del trabajador se ve interpelada y afectada a partir de esta clase de empleo informacional.

En relación al eje del tiempo, buscamos indagar y estudiar el rol que el mismo ocupa, en tanto recurso, dentro del trabajo telefónico. Suponiendo que el tiempo y su administración tendría un papel central en la organización del trabajo, nos preguntamos de qué manera el control sumamente estricto de este recurso repercute sobre el empleado.

Asimismo, nos importa explorar el rol que ocupa la cuestión de la formación y la educación dentro de este ámbito. Es así que nos preguntamos acerca de qué modalidades e instancias formativas para el trabajador se encuentran habilitadas o incitadas. Suponemos que el *call center* permitiría más bien una formación y conocimiento relacionado al cómo operar en determinadas situaciones más que un saber vinculado a un contenido que posibilite comprender el porqué de distintas cuestiones.

En cuanto al lenguaje, nos interesa examinar la terminología y la forma de denominar los distintos elementos propios de este tipo de trabajo, así como la cuestión del habla y lo simbólico como rasgo característico del hombre en general y del trabajo telefónico en particular. Nos preguntamos de qué manera el control del lenguaje en esta forma de empleo influye sobre el operador en tanto ser humano con capacidad simbólica, ya que sospechamos que el paso por la disciplina y el control existente en este tipo de trabajo afectaría sobremanera al sujeto en cuestión.

En último lugar, nos proponemos estudiar las principales relaciones que se dan al interior de este ámbito considerando los roles de los diversos trabajadores. Partimos de la suposición de que primaría una impronta individual y la vigilancia se reproduciría de forma concéntrica descendiendo desde la estructura jerárquica. Es por ello que nos preguntamos qué tipos de relaciones entre los empleados habilitan y/o desalientan las condiciones laborales allí imperantes.

Estructuración del trabajo

El desarrollo y la estructuración del trabajo se dará a partir de los seis ejes mencionados en el apartado previo. Los mismos nos permitirán ordenar la escritura y la exposición en seis capítulos: espacio, cuerpo, tiempo, formación, lenguaje, relaciones.

Es así que el primer capítulo, dedicado al espacio, estará subdividido en cuatro apartados. En el primer apartado vamos a describir y estudiar el espacio físico y arquitectónico teniendo en cuenta el emplazamiento y la organización material del mismo. Las descripciones espaciales son aproximadas, ya que varían según el *call center*, aunque en rasgos generales las características son similares. Es decir, no tienden a cambiar en lo esencial, tal como se desprende de los testimonios, imágenes y planos relevados. Luego, en el segundo apartado vamos a reflexionar acerca de las cuestiones anteriores a la luz de contribuciones teóricas sobre la disciplina y el control. El tercer apartado estará dedicado a pensar la cuestión de la espacialidad y los lugares, para lo cual retomaremos diversas conceptualizaciones relacionadas a la idea de un espacio uniforme y universal. En último lugar, pensaremos qué sucede con respecto a la

espacialidad en el entramado digital y virtual que se produce gracias a la informática y a la tecnología.

En el segundo capítulo, dedicado al cuerpo, partiremos de reflexionar acerca del lugar que el mismo ocupa en el espacio de trabajo, así como los movimientos que éste último habilita y/o impide. Si bien en este tipo de trabajo la comunicación verbal es importante, también prestaremos atención a aspectos vinculados a lo no verbal donde la corporalidad cobra relevancia. Luego, en un segundo apartado, trataremos la cuestión del cuerpo en relación a la libertad y los efectos que el trabajo tiene sobre el mismo.

En relación al tiempo, eje desarrollado en el tercer capítulo, el tratamiento se dará a partir de tres apartados. En primer lugar, prestaremos atención al tiempo físico; es decir, el tiempo medido, cuantificado. Para ello tendremos en cuenta cuestiones de puntualidad e intensificación del ritmo de trabajo. En segundo lugar, nos ocuparemos de lo que llamamos tiempo digital para hablar de todo el registro informático vinculado a esta variable, así como el establecimiento del flujo de trabajo. Por último, resaltaremos la relevancia dada a unidades mínimas como los segundos y su implicancia en un sistema de premios y castigos. Aquí vale la misma aclaración que realizamos con respecto al espacio. Las medidas temporales que expresamos son aproximadas, ya que puede haber variaciones según la compañía de la que se trate. Más allá de ciertas particularidades, no tienden a cambiar en lo esencial, los números son similares.

En el cuarto capítulo, en primer lugar, vamos a revisar aquellos requisitos necesarios que desde las empresas solicitan para comenzar a trabajar en sus centros de atención telefónica. También vamos a pensar qué sucede con la formación una vez dentro tomando como primera referencia la instrucción inicial que reciben los postulantes. Luego, en un tercer apartado, reflexionaremos en torno a la técnica del examen y su permanencia, la cual se encuentra presente a lo largo de diversas instancias durante el trabajo telefónico. Por último, tras estudiar cómo son las instancias formativas y evaluativas, analizaremos las posibilidades o no de proyecciones formativas a largo plazo.

En cuanto al lenguaje, el quinto capítulo, vamos a establecer tres líneas de trabajo. Una primera línea a partir de la cual veremos cuestiones relacionadas al manejo del lenguaje y el habla, es decir, tanto de las palabras a emplear al momento de hablar con

el cliente como en las formas del decir. Una segunda línea en la cual prestaremos atención a los términos internos y propios de esta tarea. Es decir, haremos foco en cómo se denominan los procedimientos y elementos de este tipo de trabajo, tanto aquellos en inglés como en español. Esto con el fin de estudiar si la forma de nombrar las cosas guarda relación con las características que se vienen viendo de la dinámica del *call center*. Y, por último, estudiaremos qué sucede con el habla en el marco de este empleo y sus particularidades, vinculando brevemente el decir con la cuestión de la libertad.

El último capítulo, subdividido en tres apartados, estará dedicado al eje de las relaciones. Para ello tendremos presente el organigrama con la estructura de jerarquías que va desde el gerente hasta el operador, donde cada rol no es independiente, sino que se sostiene uno en el otro. En primer lugar, nos centraremos en la relación entre los operadores. Luego pensaremos la relación de un conjunto de estos, es decir, un equipo de trabajadores, con su líder. En último lugar, consideraremos la relación del grupo de trabajo y la empresa. Esto no solo durante la jornada laboral sino también en instancias no laborales o en ámbitos distintos al espacio de trabajo, pero siempre dentro de reuniones propuestas por la compañía.

Luego de estos seis ejes/capítulos, y a modo de conclusión, presentaremos un compendio de las principales ideas a las cuales fuimos arribando y que nos permiten aproximarnos a los interrogantes iniciales con mayor comprensión de la que teníamos al inicio. Asimismo, se enlistará la bibliografía y sitios web consultados y citados. También incluiremos el anexo que mencionamos previamente, en el cual, de forma complementaria, se adjuntan imágenes, mapas arquitectónicos, un organigrama y ejemplos de casos suscitados en *call centers*.

Si bien a lo largo de la tesina se dedicará a cada eje un capítulo específico, vale aclarar que lo relevado en cada uno de ellos no tiene lugar de manera aislada uno del otro. Por el contrario, es importante tener presente que, en la experiencia del trabajo telefónico, todas las particularidades y rasgos desagregados analíticamente se presentan en simultáneo y de forma yuxtapuesta. Más allá de que en diversos apartados de los capítulos se hará mención de estas cuestiones, y de que las implicancias de lo estudiado y sus relaciones serán retomadas en las conclusiones, invitamos a realizar una lectura relacional a medida que se avance por los ejes del trabajo aquí presentado.



DESARROLLO

Eje I: espacio

Como adelantamos anteriormente, en este primer capítulo consideramos desde las condiciones edilicias en general hasta la ubicación destinada a los trabajadores en particular. Prestaremos atención al espacio otorgado a los mismos, así como los movimientos, recorridos y usos que habilita y los que no. Para ello contamos con cuatro apartados. El primero es más bien de tinte descriptivo; allí consideramos las características del espacio físico y del diseño arquitectónico. Luego, en un segundo apartado, estudiamos las cuestiones anteriores en relación con los aportes teóricos sobre la disciplina y el control. En el tercer apartado seguimos reflexionando sobre lo anterior, pero a partir de diversas conceptualizaciones que hacen referencia a un espacio homogéneo y universal. Y en última instancia, dedicamos el cuarto apartado a poder pensar el espacio virtual y cibernético que se produce a partir del uso de la tecnología.

I.A. Descripción del *call center*: espacio físico

Generalmente los *call centers* funcionan en oficinas propias o alquiladas de la compañía a la cual presta servicio. Las mismas se encuentran dedicadas exclusivamente a albergar este tipo de trabajadores. Es decir, podremos encontrar todo un edificio donde funcione el servicio telefónico, o todo un piso, o dos, o tres, pero toda el área destinada a tal fin será exclusiva para este tipo de trabajo. Muy raramente el piso de trabajo es compartido con otra área o sector de la compañía. Por lo general prima un criterio de *open space* (espacio abierto), por lo que en todo el lugar de trabajo las únicas paredes que van del suelo al techo son las laterales que delimitan el perímetro de ese ámbito de oficina o del edificio en sí (véase *Figura 1 y 2*, pp. 109 y *Figuras 7 y 8*, pp. 112).

Poco importa, a los fines del trabajador y del tipo de tarea, la ubicación geográfica del edificio de trabajo. Una vez dentro se pierde conexión con el afuera. Encontramos *call centers* tanto en zonas céntricas de conglomeraciones urbanas y rodeados de edificios en altura (véase *Figura 3*, pp. 110) como en zonas más alejadas con césped y arboledas en su entorno (véase *Figura 4*, pp. 110). Para ingresar, por lo general, se encuentra una zona de molinetes o una puerta de acceso para empleados que solo se habilita mediante una tarjeta personal e intransferible o a través de las huellas dactilares

(véase *Figura 5 y 6*, pp. 111). El trabajador tiene que estar registrado y habilitado en el sistema; de lo contrario no podrá ingresar. Una vez dentro ya puede circular por los pasillos hasta el ascensor o escalera para llegar al piso en el cual le toca trabajar.

“Sobre este espacio artificial territorial/urbanístico/arquitectónico, el surgimiento de la red global de información ha impuesto un tercer espacio *cibernético* al mundo humano” (Bauman, 1999: 27). Tomando en cuenta esta apreciación de Bauman, y precisando lo anterior en cuanto al enlace con el afuera, se pueden establecer diversas vías de conexión con un espacio exterior, las cuales algunas se pierden o diluyen y otras se reactivan. Se puede decir que se pierde contacto físico con ese afuera inmediato. El operador se conecta a la computadora de trabajo; la misma funciona como mediación con un afuera que puede ser en otra ciudad, otra provincia u otro país hacia el cual se presta servicio. No hay ventanas, o, mejor dicho, aberturas. El aire de afuera no entra si no es por medio de un sistema que mantiene la ventilación (refrigeración o calefacción) del edificio.

En algunos casos, si el lugar de trabajo no se halla en un subsuelo o en un espacio aislado con solo paredes de concreto, se encuentran ventanales, fijos e inamovibles casi como los operadores (véase *Figura 10 y 12*, pp. 113-114). Más allá de la existencia de ventanales o no, y podríamos atribuirle la razón a que por lo general los *call center* ocupan espacios amplios y extensos, la luz de trabajo es artificial. Puede tratarse de tubos dispuestos de manera concéntrica o en líneas paralelas a lo largo de todo el techo; o lámparas pequeñas ubicadas de tal manera que formen un reticulado mediante líneas rectas, paralelas y perpendiculares (véase *Figura 7 y 9*, pp. 112-113). Ya sea que se esté intentando vender una bicicleta fija a las diez de la mañana, un *kit* de rodillos de pintura a las doce de la noche, o que se esté brindando asistencia médica en un servicio de urgencia durante la madrugada, el aire y la luz en el lugar de trabajo es la misma.

Fuera del área de la operación propiamente dicha, es decir, desde donde se atiende, se pueden encontrar los baños y salas de *break* (descanso) para que los operadores puedan tomar una pausa del trabajo. Estas salas, por lo general, cuentan con mesas; heladera; microondas; pileta de cocina; máquinas expendedoras de golosinas, gaseosas y café; *dispensers* de agua; etc. (véase *Figura 13*, pp. 115). Es el único lugar donde van

los operadores durante la jornada de trabajo: si no están atendiendo en su posición de trabajo, se encuentran en el baño o en la sala de *break*.

Casi todo lo que se pueda llegar a necesitar se encuentra allí, o debería encontrarse, ya que los minutos de descanso no son los suficientes como para dejar el edificio; son más bien escasos y no permiten mayor margen de maniobra que ir al baño y tomar o comer algo, muchas veces a las apuradas, al pasar. Por ejemplo, en una jornada de 6 horas cada operador cuenta con 25 minutos de descanso. Si un operador se toma dos pausas de 5 minutos para ir al baño, luego cuenta con 15 minutos para almorzar/merendar/cenar, según su horario laboral. Como veremos específicamente en el capítulo dedicado al tiempo, éste es un recurso sumamente importante en la gestión de este tipo de empleo. En el espacio propiamente dicho de trabajo no se pueden consumir alimentos; y en el caso de bebidas, aunque por lo general también están prohibidas, en algunas empresas permiten botellas con agua. No se permiten tazas ni vasos para disminuir la posibilidad de derrames de líquidos que puedan afectar o dañar los equipos informáticos.

Antes de continuar, quisiéramos traer a colación la siguiente indicación de Foucault sobre las disciplinas, las cuales crean espacios complejos que son “arquitectónicos, funcionales y jerárquicos a la vez. Son unos espacios que establecen la fijación y permiten la circulación; recortan segmentos individuales e instauran relaciones operatorias; marcan lugares e indican valores” (Foucault, 2003: 136). Es así, que teniendo en cuenta la cita anterior y lo que venimos desarrollando, quisiéramos agregar que en un *call center* la mayor parte del espacio se encuentra ocupado por *boxes* o posiciones, es decir, los cubículos o compartimientos en los cuales los operadores desarrollan su tarea. Estos *boxes* no se encuentran dispersos por el edificio. Su ubicación, como todo allí, responde a una lógica de control, de maximización de ganancias y ahorro de tiempo/espacio. Estos cubículos se hallan dispuestos en hileras uno al lado del otro formando una retícula; fácilmente dibujan líneas paralelas y perpendiculares. Cuentan con escritorios de dimensiones reducidas en los cuales se encuentra el material de trabajo: una computadora con su respectivo teclado, *mouse* y un auricular/micrófono (denominado “vincha”, ya que se coloca sobre la cabeza dejando las manos libres) (véase *Figura 12*, pp. 114). El resto de las herramientas de trabajo son

digitales. Entre las principales y primordiales podemos mencionar el *software* de distribución de llamadas y el *script*² (guion).

Los pisos y las paredes de los *boxes* por lo general son alfombradas o forradas en una especie de tela de algodón de un grosor considerable; puede atribuírsele motivos acústicos, ya que funcionan a modo de aislante del ruido o del sonido. Sin embargo, no son simples escritorios de dimensiones reducidas. Si nos guiamos por su nombre (*box*), ya tenemos una pista: una de las acepciones más frecuentes de dicho vocablo en inglés es “caja” o “compartimiento”. No se trata de un escritorio abierto; como dijimos, tiene paredes: dos laterales y una trasera. Esto obedece a dos razones: no distraerse con el que se encuentra en los cubículos contiguos y dirigir la atención a la pantalla. Se trata de espacios individuales, pensados y destinados para una persona. No hay una altura *standard*, algunas posiciones tienen los paneles laterales y el trasero de igual medida, algunos llegan a la misma altura que el monitor. Todo esto para que nada distraiga al operador de la pantalla propia, para que no pueda ver a la del trabajador contiguo ni a él/ella. Lo importante es que, más bajas o más altas, las paredes de los cubículos delimitan un espacio; esto es, demarcan una posición. Establecen un límite visual y sonoro. Esta descripción del edificio y del espacio arquitectónico nos remite y lleva al siguiente punto de trabajo.

I.B. El espacio, la disciplina y la estructura panóptica

Realizada la descripción del ámbito del *call center* y retomando la propuesta de pensarlo como un espacio complejo, podemos decir que allí encontramos presentes las diversas técnicas de las que habla Foucault. Por ejemplo, el “encierro” y la “zonificación”, a través de las cuales se procede a distribuir a los individuos en el espacio: “A cada individuo su lugar; y en cada emplazamiento un individuo (...) El espacio disciplinario tiende a dividirse en tantas parcelas como cuerpos o elementos que repartir hay.” (Foucault, 2003: 131).

² El *Script* es la *web* interna con los procedimientos a realizar de acuerdo al tipo de consulta/reclamo que realice el cliente. Más adelante veremos en detalle en qué consiste esta *web* y el *software* distribuidor de llamadas, así como sus implicancias en las tareas diarias.

En este empleo, debido a la modalidad de trabajo por turnos, la cantidad de trabajadores puede llegar a cuadruplicar la cantidad de *boxes*. Por lo general un operador trabaja entre 4 y 6 seis horas diarias, por lo que en un día un cubículo puede ser utilizado por más de un trabajador. Con lo cual, a partir de la cita anterior, podríamos hacer la siguiente adaptación: en un *call center* hay tantos *boxes* como cuerpos/trabajadores presentes en un turno. Incluso hay centros que atienden las 24 horas, los 365 días del año. Por ejemplo, aquellos vinculados a emergencias médicas o servicios de seguridad; por lo que la rotación de los operadores en los diversos turnos es intensa.

Asimismo, cualquier operador se puede sentar en cualquier *box*. Por lo general, los operadores no tienen asignado uno en particular, sino que se sientan en el que está disponible. Todas las posiciones de operadores de una misma empresa y de un mismo edificio son iguales, por lo cual no hay diferencia. Eso sí, como operadores solo pueden sentarse en los cubículos destinados a tal fin. No importa demasiado si un operador hoy se sienta en el *box* uno y mañana en el quince, ya que por su rol de operador no solo puede, sino que debe sentarse en los *boxes*. Es decir, las posiciones están fijas en el espacio, pero el operador puede intercambiar de cubículo de una jornada a otra. Entonces, la figura del trabajador aparece como representante de una posición fijada de antemano y estereotipada, en la que la singularidad del ser humano que la ocupa no tiene importancia ni lugar. No es el ámbito ni el espacio para las particularidades. No es relevante quién está sentado en la posición doce; mientras esté ocupada por un operador, no importa quién es.

Sumados a esa retícula que conforman los *boxes*, se encuentran los *team leaders* (líderes de equipo) y los supervisores³. El orden de jerarquía es el siguiente: cada supervisor tiene a cargo un grupo de líderes y cada líder tiene a cargo un grupo de operadores. Esta graduación se ve reflejada en la disposición espacial: al inicio y al fin de cada fila de *boxes* se encuentra a un nivel superior el escritorio de un líder (véase *Figura 7 y 10*, pp. 112-113). Y luego sobre una plataforma se encuentran los

³ Más adelante nos ocuparemos específicamente de las relaciones, no solo entre operadores, sino con los mandos medios.

supervisores. Esta “isla” de los supervisores, como se la suele llamar, puede estar ubicada en el centro del piso o en alguno de sus costados (véase *Figura 8*, pp. 112).

Podemos decir que aquí, o allí, mejor dicho, rigen los principios del *panóptico*⁴. Propuesto por Jeremy Bentham a finales del siglo XVIII y retomado por Foucault de forma crítica a finales del siglo XX, la idea del panóptico consiste en un dispositivo arquitectónico de vigilancia: una construcción en forma circular, como un anillo; en su centro se encuentra una torre y en la periferia celdas con un doble sistema de ventanas, una que da al exterior y permite el ingreso de luz y otra que da al interior hacia la torre central. De esta manera, la luz que ingresa desde afuera atraviesa cada celda y permite ver en su interior; a su vez, quien se encuentra en la torre central puede ver cada una de las celdas y su contenido, pero no de manera inversa. El grupo de personas que se encuentran en las celdas, al contrario de ser una multitud dispersa, constituyen un entramado altamente organizado. La arquitectura y disposición del espacio da un repertorio de individualidades separadas que facilita su inspección. Un espacio pensado para un control minucioso, permanente y silencioso, donde uno puede mirar a muchos (Foucault, 2003: 184-185).

El juego de la mirada, el ver y el ser visto es uno de los rasgos principales del panóptico que también rige en el ámbito del trabajo telefónico. Laura Meradi, quien a lo largo de un año trabajó en distintos empleos precarizados, entre ellos un *call center*, caracteriza a las oficinas superiores como palcos, ya que “se pueden ver todos los otros pisos, también con esta arquitectura circular y paredes de vidrio, hasta la planta baja: un piso repleto de computadoras y agentes con auriculares ubicados en sus respectivas sillas, frente a las pantallas” (Meradi, 2010: 92). La disposición de los trabajadores, según su categoría, y la altura o nivel de los escritorios, según su jerarquía, es evidente. El supervisor, que ocupa un lugar alto en el organigrama (véase *Figura 20*, pp. 121), también lo hace en el espacio de la oficina. Desde su ubicación, con una mirada puede

⁴ Si bien Bauman indica que “la imagen del Panóptico tiene la desventaja de abrumar la imaginación del sociólogo hasta el punto de impedirle percibir la naturaleza del cambio actual, en lugar de facilitarle la tarea.” (1999: 67-68), nuestro análisis y enfoque toma como referencia dicho modelo ya que consideramos que los principios que postula reaparecen a su manera en lo que respecta al *call center* y/o sirven como base para pensar en la actualización de los mismos en este ámbito, desde la disposición del espacio físico hasta el entramado virtual y digital que conforma. Con esto no negamos la existencia de otros modelos, solo que para nuestros fines consideramos pertinente tomar como base el del panóptico.

obtener un panorama general de lo que está sucediendo allí. Esta misma lógica se replica en el caso de los líderes y de sus equipos; al estar ubicados de manera elevada a los extremos de las hileras de *boxes*, pueden obtener a simple vista una imagen de todo su equipo en general y de cada integrante en particular. Entonces, el espacio y la disposición del mobiliario establecen una comunicación visual, la cual indica posiciones y jerarquías. Y a su vez, crean obstáculos para la comunicación entre los operadores. Para esto último, como vimos, no son necesarios grandes muros. La disciplina, a través de pequeños detalles que a simple vista pueden pasar por inadvertidos, pretende encauzar la conducta. El espacio comunica e incomunica.

I.C. El *call center* como un espacio otro y/o un no lugar

En términos de Foucault, también podríamos plantear el *call center* como un espacio heterotópico. El autor entiende por heterotopías, espacios reales, verdaderos, pero que son al mismo tiempo una clase de “contraespacios” o utopías en las que aquellos espacios existentes “están a un tiempo representados, impugnados o invertidos, una suerte de espacios que están fuera de todos los espacios” (Foucault, 1997: 87). Luego menciona que estos espacios cumplen una misión que oscila entre dos extremos: o bien conforman un espacio ficticio cuyo fin es denunciar como más ficticio aún el espacio real, o bien conforman un espacio verdadero y diferente, agradable, equilibrado y regulado, en contraste con lo confuso y desordenado que es el espacio real (Foucault, 1997: 89). El autor indica que las colonias en los siglos XVII y XVIII se proyectaron de esta última manera; es decir, como un intento de “sociedades absolutamente perfectas”. Por ejemplo, el caso de los jesuitas en el Paraguay (Foucault, 2008b: 50).

Como vimos anteriormente, en el *call center* nada está librado al azar. La disposición del espacio está diagramada de tal manera que aquellos que ocupan roles iguales se emplacen en posiciones iguales. Los operadores se hallan dispuestos de tal manera que se les dificulte entrar en contacto entre ellos e imposibilitados de escapar a la mirada del líder, quien se encuentra en un extremo completando el entramado de filas que dibujan los *boxes*. El dibujo tiende a una simetría y juego de líneas rectas,

paralelas y perpendiculares que, desde un punto de vista artístico, se podría decir conforman una composición armoniosa (véase *Figura 12*, pp. 114).

En instancias nos parece oportuno traer a colación el concepto de “no lugar” propuesto por Marc Augé. El autor presenta esta noción en contraposición “al concepto sociológico de lugar, asociado por Mauss y toda una tradición etnológica con el de cultura localizada en el tiempo y en el espacio”; luego agrega como ejemplos las autopistas, aeropuertos y centros comerciales; es decir, todas aquellas infraestructuras vinculadas a la rápida circulación de personas y objetos (Augé, 2000: 21).

En principio, y teniendo en cuenta lo anterior, por la disposición esquemática del espacio, si se ve una foto fácilmente podríamos decir que se trata de un *call center*. Lo mismo que si se ve una foto del *free shop* de un aeropuerto o un centro comercial. Pero difícilmente se pueda decir dónde se encuentra ubicado. Podría ser en América, África, Asia, Europa u Oceanía. A lo sumo, el tipo de tecnología podría dar una pista, pero tampoco sería algo certero. Incluso la presencia de carteles podría confundir porque muchas veces hay carteles indicadores colgando del techo con el nombre de la ciudad/país o empresa, pero no en la cual se encuentran, sino hacia la cual se está brindando el servicio telefónico. Es más, si se recorre o se toma el trabajo de buscar en la web imágenes de diversas compañías no se encuentran grandes diferencias, son parecidas.

En un sentido similar a esta idea de no lugar, nos interesa retomar el desarrollo de Castells sobre el concepto de “espacio de los flujos”, el cual “incluye la conexión simbólica de una arquitectura homogénea en los lugares que constituyen los nodos de cada red a lo largo del mundo, de modo que la arquitectura escapa a la historia y la cultura de cada sociedad” (Castells, 2000: 495). Por ejemplo, hay una película india, *John and Jane* (Shumona y Ashim, 2005), en la cual los protagonistas son operadores; algunas escenas transcurren en el *call center* donde trabajan y no difiere de otros (véase *Figura 11*, pp. 114). Tranquilamente esas escenas se podrían haber filmado en alguna compañía telefónica de la Argentina. La misma Laura Meradi habla en su libro de crónicas de una situación similar: al entrar a una sala de descanso, desde el televisor se oían diálogos en inglés. Dada la altura de las ventanas, no se podía ver para afuera, por lo que, de acuerdo

a la autora, mínimamente quien observara la escena difícilmente podía discernir si esa situación estaba teniendo lugar en Buenos Aires o Nueva York (Meradi, 2010: 102).

Es así que, siguiendo a Flavia Costa, podríamos caracterizar a los *call centers* como “espacios genéricos”. La autora indica que, a diferencia de la modernidad y el surgimiento de las grandes ciudades como rasgo espacial característico de la época, las formas de vida tecnológicas cuentan con espacios genéricos (por ej. aeropuertos, autopistas y *shoppings*) como rasgo espacial distintivo, “y, por supuesto, el espacio separado por antonomasia, que es el espacio virtual de las telecomunicaciones (...) y de las redes informáticas: el ‘ciberespacio’” (Costa, 2015: 5).

En los diversos autores, así como en los ejemplos citados, encontramos la idea de un espacio uniforme, familiar, universal, sin mayor detalle de su emplazamiento y aislado de las particularidades locales. Es así que, a partir de estos conceptos y las ideas vinculadas, podríamos pensar la relación que estos lugares ponen en juego con la identidad, en este caso, la de los trabajadores. Cada operador no tiene un lugar propio, sino que puede ocupar cualquier *box*. Las posiciones se encuentran definidas de antemano. Ésta estandarización y definición estereotipada de las posiciones fijas deja entrever la poca o nula importancia dada a la singularidad del ser humano y a su identidad. Esto, a su vez, podríamos vincularlo con la falta de identificación del operador con su tarea y con su lugar de trabajo, una falta de apropiación del espacio. Un espacio que es ocupado por él, pero que antes, en el mismo día, fue ocupado por otro operador; y luego, por la tarde o noche, será ocupado por otro trabajador. Como un inquilino cuyo contrato de alquiler le impide pintar las paredes, efectuar remodelaciones, convertir en hogar la casa o departamento, el operador se ve imposibilitado de convertir en propio su espacio de trabajo, es un espacio que no le pertenece.

I.D. Panóptico y control en el espacio digital

Como establecimos al inicio, el *call center* es un trabajo de tipo digital. Y así como indagamos acerca del espacio físico, lo haremos con respecto a aquel espacio digital que conlleva la tarea. Nos preguntamos qué sucede en relación a la vigilancia, el control informático y los principios del panóptico en relación al espacio cibernético.

Así como hablamos del espacio físico y la estructura del panóptico como figura paradigmática para la vigilancia de las tareas, podemos hablar de espacio y panóptico digital.⁵ Una de las herramientas centrales de toda empresa dedicada al trabajo telefónico, sino la más importante, es el *software* distribuidor de llamadas que mencionamos anteriormente; se trata de un sistema informático centralizado al cual se deben conectar todos los operadores. Cada operador se enlaza al programa mediante un *ID*, un número de 6 cifras. Este número es la identidad informática del operador, es como su DNI: único, irrepitible e intransferible; está asociado a él/ella. Una vez conectado, el *software* registra todos los movimientos (virtuales) y estados del trabajador: hora de *logueo/deslogueo*⁶; cantidad y duración de llamadas atendidas; si cortó o derivó alguna comunicación hacia otro sector; tiempo de inactividad, pausas o descansos tomados; etc. Se pueden obtener datos en tiempo real, así como un histórico. A su vez, permite reportar y combinar distintas variables. Por lo tanto, cada operador trabaja con una computadora a la cual debe estar conectado y esa misma computadora sirve para controlarlo.

Si bien en el *call center*, como vimos, la disposición del espacio habilita más ciertas miradas que otras, el operador, al levantar la cabeza, puede llegar a ver si el líder o el supervisor se encuentra en su lugar. Pero esto no es así con la herramienta informática de trabajo. El operador sabe que para que le cuente el presentismo debe conectarse en tiempo y en forma, que cualquier desconexión del sistema es alertada en vivo y además registrada en su archivo personal. Asimismo, el sistema permite grabar los audios de las llamadas y con algunas versiones incluso se puede capturar en video la pantalla de la computadora, por lo que se puede ver todo. Si bien el *software* permite grabar todas las comunicaciones, a veces por cuestiones de capacidad de almacenamiento, las compañías lo configuran para que solo grabe de manera aleatoria un porcentaje de los llamados. El operador no sabe cuál llamada está siendo grabada y cuál no, o si son todas las que están siendo registradas. Es decir, ante cada comunicación existe la posibilidad

⁵ Juan Montes Cató (2006: 246) al hablar del control computacional también retoma el concepto de panóptico informatizado propuesto por Fernie y Metcalf.

⁶ Hora de ingreso y egreso a la herramienta, es decir, en qué momento inició sesión con su ID y en qué momento la cerró.

de que lo estén grabando o no, y ante la incertidumbre de esta situación, debe atender cada llamada como si lo estuvieran escuchando y viendo.

Gilles Deleuze, al plantear el pasaje de las sociedades disciplinarias hacia las de control, indica que la técnica principal dejaría de ser el encierro para pasar a ser el control permanente (Deleuze, 2006; 2008). Una idea similar con respecto a esta cuestión del espacio y la reclusión se encuentra presente en Bauman. El autor habla de la “modernidad líquida” como una etapa pospanóptica debido a que el poder ya no se encuentra limitado por el espacio, sino al contrario, se ha tornado extraterritorial (Bauman, 2004: 16). Luego, más adelante, agrega “la casi instantaneidad de la época del software augura la devaluación del espacio.” (Bauman, 2004: 127). Tomando esta idea podemos enlazarla con la modalidad de teletrabajo⁷ que se implementó y se está implementando en algunos *call centers*. En este caso, los teletrabajadores se encuentran dispersos en el espacio, en la ciudad. Pero, a su vez, están juntos, aunque sin contacto entre sí, en el ámbito digital. Esto debido a que, si bien lo hacen de manera remota, también deben conectarse al sistema centralizado distribuidor de llamadas.

En un primer momento podemos pensar que lo visto hasta ahora en cuanto a la disciplina y el espacio pierde vigencia o efecto. Que el trabajador telefónico, al no tener que concurrir al edificio de la compañía, gana en libertad y comodidad. Incluso son las mismas compañías quienes promulgan este sentido al presentar estas cuestiones como beneficios del teletrabajo. Pero veremos que no es tan así. Si bien hay ciertos resguardos y desconfianza por parte de los empresarios sobre este modo de trabajo⁸, es importante tener en cuenta la diferenciación que realiza Richard Sennett entre la ubicación y el proceso de trabajo en sí, ya que la flexibilización se da en relación al primer punto sin tener una correlación sobre el segundo. Es decir, se modifica la ubicación del trabajo,

⁷ “Es el desempeño de una actividad laboral sin la presencia física del trabajador en la sede de la empresa durante una parte importante de su jornada laboral (...) Es una forma multiforme y diversa de realizar el trabajo de modo no presencial en la empresa.” (Martínez, 2005: 8). Raul Castells en ese sentido habla de la “oficina móvil”: “a cargo de trabajadores individuales provistos de potentes aparatos portátiles para el procesamiento/transmisión de la información” (2000: 329). De acuerdo con Paula Lenguita, el *teletrabajo* existe hace más de cuarenta años situando su origen en los Estados Unidos de los años setenta luego de la crisis petrolera; de allí su propósito, evitar el traslado del trabajador a su lugar de trabajo para reducir los costos (2009b).

⁸ En varias empresas su implementación se ve frenada por dos motivos: “la dependencia tecnológica y la desconfianza de la dirección empresarial por su estructura externa de trabajo” (2009b: 78) Esta misma desconfianza es expuesta por Richard Sennett al hablar acerca del trabajo en la casa como parte de la flexibilidad laboral: “Esta recompensa les provoca una gran ansiedad a los empleadores, pues temen perder el control de los trabajadores no presentes en la empresa y sospechan que los que se quedan en casa abusarán de esa libertad.” (2000: 60).

pero no así la forma de realizarlo; el trabajador no tiene injerencia sobre la misma. Incluso, sostiene el autor, la vigilancia tiende a ser mayor para aquellos no presentes en la oficina (Sennett, 2000: 61).

Esto nos remite a lo que comentaba Deleuze (2006; 2008) como un control permanente, e incluso, podríamos agregar intenso. En el caso del *call center* y el teletrabajo, la no presencia física no desarticula los principios de vigilancia del panóptico. El control informático, permanente y casi infalible, reemplaza a la vigilancia *in situ*. Entonces, los operadores no están encerrados todos juntos, pero sí están perfectamente controlados.

Como su denominación deja apreciar, la idea de panóptico está vinculada a lo óptico. De acuerdo a lo que venimos desarrollando, en un *call center* en sí, la vigilancia y el control se da mediante la disposición del espacio físico y la informática. En cambio, en la modalidad de teletrabajo, dadas las características de esta forma de empleo, las herramientas informáticas cobran mayor protagonismo. Si bien algunas compañías que ofrecen teletrabajo colocan cámaras de video vigilancia, podría pensarse que, al no estar en juego esta idea de presencia y de vigilancia *in situ*, la cuestión del ver está en falta. Sin embargo, más allá de la reporteria e información *online* e histórica que se puede obtener a partir de los programas computacionales, uno de los efectos más importantes a tener en cuenta es la conducta de la persona observada: el sentirse o creerse vigilado todo el tiempo, sin importar si lo está siendo o no. Los mismos trabajadores mencionan estas cuestiones, tal como se desprende del siguiente testimonio: “el estrés mismo que te genera estar en una situación como ésta, con rejas, en una situación donde sentís que te persiguen todo el tiempo. Es una paranoia continua también” (Colectivo Situaciones, 2006: 40).

Y esta cuestión anterior con respecto al saberse vigilado está presente en ambos casos, en la idea del panóptico tradicional y en la más reciente propuesta digital. Incluso la vigilancia presencial tiene mayor rasgo de falibilidad. El vigilante, en este caso el *team leader*, puede fallar, puede ausentarse unos minutos y el operador percibir esto. Pero en el caso del sistema informático, si bien puede fallar o se puede llegar a *hackear*, es más difícil que ocurra y en general es imperceptible si llega a suceder. Por ejemplo, si los servidores colapsan, o si la cantidad de información almacenada es demasiada,

puede pasar que por unos momentos, mínimos, ya que el sistema alerta instantáneamente, cierta información no se grabe hasta tanto se pase hacia algún servidor secundario o se haga espacio al recopilar información anterior. Esta situación para el operador es transparente, no lo ve, no lo percibe, lo contrario a si el vigilante *in situ* se levanta de su lugar. Lo mismo sucede al desconocer si todas o algunas de sus llamadas están siendo grabadas. Y como lo que importa es el efecto de sentirse observado, por ese motivo, podemos decir que éste se cumple al cien por ciento en el control informático. En este ámbito, una vida en alerta y bajo la lupa informática, sin fallas ni errores aparentes, pareciera presentarse como agobiante.

Eje II: cuerpo

Aquí vamos a pensar el papel del cuerpo en el trabajo del *call center*. Si bien en la tarea diaria se utilizan materiales concretos (por ejemplo, la computadora), no se opera sobre ellos ni se obtiene un producto tangible. Sin embargo, esto no resta importancia ni implicancia de la corporalidad del trabajador en la labor. El capítulo se encuentra subdividido en dos. En un primer momento pensaremos al cuerpo en el espacio de trabajo y el lugar que ocupa. Luego, en un segundo momento, estudiaremos la cuestión del cuerpo en relación al concepto y la idea de libertad.

II.A. El cuerpo en el espacio de trabajo

Foucault realiza una diferenciación entre el poder soberano y el poder disciplinario. El primero procede de la antigua patria potestad del padre de familia romano que tenía el derecho de “‘disponer’ de la vida de sus hijos como de la de sus esclavos; la había ‘dado’, podía quitarla.” (Foucault, 1998: 81). Luego el autor indica que con los teóricos clásicos ya se encuentra una versión templada de este poder. El mismo ya no aparece como una prerrogativa que el soberano ejerce de manera absoluta e incondicional, sino que solo lo aplica en caso de que su existencia corra peligro. Esto puede ser de manera indirecta, en situación de guerra, exponiendo a sus súbditos a la muerte en el combate; o de manera directa, matando al súbdito en caso de sublevación. Esta forma de poder predominantemente restrictiva está asociada a la matriz social de la época.

En Occidente, a partir de la edad clásica, se dejan entrever otros mecanismos de poder cuya función ya no es solo la restricción o la captación, sino también la vigilancia, la producción o el refuerzo. Es así que, en contraposición al poder soberano, el autor introduce la concepción del poder disciplinario. Mientras que en el primero predomina el derecho a muerte, en el segundo el campo de acción es la vida, ya que se encuentra “destinado a producir fuerzas, a hacerlas crecer y ordenarlas más que a obstaculizarlas, doblegarlas o destruirlas.” (Foucault, 1998: 82).

Ese poder sobre la vida tuvo lugar a partir de dos formas: la anatomopolítica del cuerpo y la biopolítica de la población. Nos concentraremos en la primera donde aparece la idea del cuerpo como máquina, ya que se involucra "su educación, el

aumento de sus aptitudes, el arrancamiento de sus fuerzas, el crecimiento paralelo de su utilidad y su docilidad, su integración en sistemas de control eficaces y económicos" (Foucault, 1998: 83). De esta manera, la disciplina produce cuerpos dóciles y útiles, "aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia)" (Foucault, 2003: 126).

En este punto, antes de seguir avanzando, nos interesa hacer una observación sobre la actualización de ciertas ideas y el desarrollo de nuevos términos y ramificaciones conceptuales que se pueden vincular a este tipo de trabajo donde la producción ya no es material. Es así que compartimos las menciones que hace Pedro Cerruti (2017) acerca de las propuestas de Maurizio Lazzarato y Byung-Chul Han. Ellos, a partir de los trabajos de Foucault sobre las sociedades disciplinarias y los aportes de Deleuze sobre las sociedades de control, introducen los conceptos de "noopolítica" y "psicopolítica" respectivamente. Ambos autores corren al cuerpo del eje principal para situar a la mente y a la psique como objeto de las tecnologías de control y del poder. Sin embargo, sin un análisis detallado de lo que esto involucra, tal como advierte Cerruti (2017), el cerebro, lo corporal, termina apareciendo como la base material sobre la cual se ejerce el poder. Es decir, en todo caso, ese trabajo sobre la mente y la psique no se da en un vacío, sino que requiere una superficie de acción. Por lo tanto, podemos decir que el cuerpo, lo físico, lo biológico sigue presente como campo de interés del poder (Cerruti, 2017).

Ahora bien, algo de esto anterior sucede en relación al *call center*. Podría pensarse que al no trabajar sobre materiales concretos ni a simple vista requerir esfuerzo corporal o fuerza física, el cuerpo no se vería involucrado en demasía. Sin embargo, más allá de que en este tipo de trabajo el lenguaje y la comunicación verbal resalten como factores centrales, la comunicación no verbal y lo corporal (tono y ritmo de la voz, la postura, la gestualidad, etc.) también entran en juego. Se trata de factores fundamentales; no sólo forman parte del juego, sino que son piezas claves.

Si bien los interlocutores, el cliente y el operador, no se ven el uno al otro, este último debe mantener una actitud acorde para que la atención sea la adecuada de acuerdo a los requerimientos de la compañía. Como vimos en el capítulo anterior, cada operador desarrolla su tarea en un espacio delimitado y reducido, el *box*, donde cuentan

con los materiales de trabajo: computadora, silla y vincha (auricular con micrófono). Al ser un espacio con dimensiones reducidas, y dada la especificidad del trabajo, los movimientos habilitados son pequeños y de corto alcance (véase *Figura 7, 8, 9, 10, 11, 12*, pp. 112-114). Sumado a lo anterior, se encuentran aspectos vinculados a la postura y al cómo sentarse. Durante la etapa inicial de ingreso generalmente se brinda asesoramiento en el cual se le indica al operador que debe sentarse erguido, sin encorvarse ni estar recostado sobre la silla. Esto obedece a dos cuestiones: un asunto de imagen, para estar presentables y sentados como corresponde, y por una cuestión de técnica vocal, ya que el estar sentado de forma erguida favorece la correcta emisión de la voz.

También se habla de la "sonrisa telefónica". Incluso, siguiendo a uno de los testimonios publicados en Página 12, en algunos *call centers* se llegan a poner espejos en cada *box*. Esto con el fin de que el operador se vea a sí mismo sonreír mientras atiende ya que, de acuerdo a los directivos, los clientes lo perciben (Schejtman, 2007). En otros *call centers* no ponen espejos, pero se encuentran cuadros o carteles con frases que recuerdan y aluden a esta cuestión de la sonrisa: "La voz sonará más amigable si sonríe", "La sonrisa repercute en el tono y en la actitud, sonríe" o "Una llamada sin reír es un cliente perdido" en alusión a la frase de Charles Chaplin "Un día sin reír es un día perdido". También se suelen colocar frases motivadoras en cada *box* para que los operadores las tengan presentes y atiendan al cliente con buena actitud y predisposición, por ejemplo "El camino al éxito es la actitud", "Lo único imposible es aquello que no intentas" o "Todo lo que damos siempre vuelve".

Esto trae aparejado toda una comunicación de los gestos, de lo no verbal, aun cuando los interlocutores no se vean personalmente ni tampoco mediante la tecnología en vídeo. Durante el período de ingreso, en ocasiones, se habla de "crear momentos mágicos" con el cliente. Dentro de este concepto encontramos esta cuestión de la postura, la actitud, imposición de la voz (tono y ritmo) y la sonrisa telefónica. De acuerdo a las compañías, en cada contacto con el cliente se debe crear un momento mágico, y todo lo anterior ayuda a este objetivo. Se pretende que ese contacto con el cliente sea especial, que se lo trate cordialmente, que se le hable de acuerdo a su perfil (si es una persona mayor y se le está explicando alguna cuestión técnica, hablarle pausadamente,

brindarle ejemplos, etc.), evitar un tono de voz monocorde y monótono (véase *Figura 18*, pp. 118-120). Se busca que el cliente se sienta único, que perciba que está recibiendo una atención personalizada, por más que como veremos no sea así.

El cuerpo también se encuentra supeditado a los tiempos del *call center*. En el siguiente capítulo haremos foco en el eje temporal, pero mencionaremos aquí brevemente algunas cuestiones. Ante algún imprevisto, y/o necesidad fisiológica, prevalece la organización temporal. Como ya entrevistamos, el operador cuenta con un estricto tiempo de descanso durante su jornada diaria; en un turno de 6 horas generalmente tiene 25 minutos para descansar, ir al baño o comer algo. Y cuando mencionamos que es estricto lo decimos seriamente. Prestemos atención al siguiente diálogo entre una capacitadora y un ingresante que se desprende de las crónicas de Meradi:

“-¿Si nos agarra ganas de ir al baño cuando terminó el recreo?”

-Bueno, eso fíjense. Si saben que tienen dos recreos, manéjenlo.

-Bueno, ¿pero si tenemos una urgencia...? No sé, me indispuse de golpe...

-Para eso está el tiempo auxiliar. Se lo tenés que pedir al supervisor y él te lo autoriza o no te lo autoriza. Pero por más que te lo autorice es un tiempo personal que te tomás opcionalmente, así que te afecta el *schedule adherence*.” (Meradi, 2010: 120).

Entonces, si el operador está excedido de su tiempo de descanso y necesita ir al baño o tiene algún imprevisto, debe solicitar permiso y debe aguardar la autorización sabiendo igualmente que como es un “tiempo extra” que se pide, sin importar el motivo, le perjudica su *performance*.

Asimismo, como se desprende de diversos testimonios, este tipo de trabajo repercute sobre el cuerpo en diversos niveles: “hay un montón de compañeros que tienen crisis o enfermedades que ya son patológicas, unas son episodios y otras se pueden convertir en crónicas, a nivel psicológico y, a veces, a nivel físico” (Colectivo Situaciones, 2006: 40). Esto incluye desde cuestiones auditivas, fónicas y visuales hasta aspectos emocionales al recibir el enojo de parte de los clientes, a quienes se los debe escuchar, atender y darle soluciones en un tiempo no muy extenso (Colectivo

Situaciones, 2006: 40). Entonces, el cuerpo comunica. Las empresas pretenden que comuniquen alegría al realizar su tarea, que sean empleados felices y sonrientes. Sin embargo, lo que el cuerpo calla por debajo de la aparente sonrisa, en ocasiones, termina hablando a los gritos llegando a extremos no deseados para la salud.

De esta manera, el operador se encuentra encorsetado en un espacio y tiempo reducido que no le permite demasiada movilidad, y cuenta con una postura y gestualidad que mantener. Asimismo, debe estar conectado para poder realizar su tarea. Esta conexión es doble, tanto digital como física. Se debe conectar al *software* centralizado y a la computadora ya que al atender utiliza la vincha, el auricular con micrófono que le permite hablar y escuchar a quien llama dejando las manos libres para en simultáneo realizar las gestiones en la pantalla de la computadora. Llamada tras llamada, los movimientos minúsculos del operador se repiten. La computadora sigue en el mismo lugar, las ventanas de las aplicaciones también. El trabajador también, sentado, erguido, con la mirada en la pantalla. Si es diestro, la mano izquierda sobre el teclado mientras que con la otra dirige el *mouse*. Podría ser un cuadro, solo es necesario el movimiento de las manos y la boca.

No en vano podría establecerse una analogía entre la figura del soldado de la segunda mitad del siglo XVIII que Foucault menciona como resultado de un proceso de corrección de la postura y de repetición de movimientos (Foucault, 2003: 124) y la figura del operador. Por un lado, cada sujeto forma parte de un conjunto; y así como el trabajador cuenta con un espacio circunscripto, el militar al marchar tampoco puede ni debe violar el espacio del otro. Por otro lado, si bien el atender una llamada podría parecer una tarea simple sin implicación de una coreografía o serie de pasos a cumplir, su reiterada realización (a un ritmo no determinado por el trabajador, como veremos) y la disposición de los elementos (tanto de los materiales como de los sistemas y aplicativos digitales) lleva a que se dibuje una cadencia de movimientos controlados, un detalle del gesto que se repite llamada a llamada.

II.B. El cuerpo y la libertad

Entendiendo la libertad como la falta o ausencia de impedimentos u obstáculos que dificulten o limiten el movimiento (Hobbes, 2015: 180; Bauman, 2004: 21), podemos decir que el operador carece de libertad ya que no puede moverse libremente. Debe ocupar el espacio destinado a su tarea; a su vez, dentro de ese espacio acotado, tampoco puede alejarse demasiado de la computadora puesto que se encuentra unido de manera física por medio del cable o señal inalámbrica de la vincha. Es decir, se encuentra limitado por su posición en el *box* y por el auricular con micrófono que debe utilizar y llevar puesto para realizar su trabajo.

Conectados mediante cables o de manera inalámbrica, el operador y la computadora son uno; ambos constituyen un equipo de trabajo. Como indica Costa al hablar de formas de vida tecnológicas, la tecnología se hace “carne y cuerpo” (Costa, 2011: 1). En este caso, sin llegar a tratarse de un implante permanente, el operador al trabajar con la vincha, la incorpora temporalmente a su anatomía como si fuera parte de él.

La prueba de lo anterior está en que generalmente se olvida que la tiene colocada y cuando se levanta para ir al baño, o al terminar su jornada, arrastra consigo la computadora ya que camina como si nada lo atara. No tiene en cuenta que el auricular colocado sobre su cabeza está conectado al equipo. La tensión del cable que lo une a la computadora y a su *box* servirá de recordatorio de que no está libre. En todo caso, para salir de ese espacio celular que le corresponde por su tarea debe desconectarse de esa atadura que representa la vincha. Lo mismo en el caso de vinchas inalámbricas, puesto que a cierta distancia del dispositivo, ésta comienza a emitir un pitido que indica la pérdida de señal. Y aun cuando la atadura no sea física, la ausencia en el puesto de trabajo está penalizada con menor tiempo de descanso o sanciones económicas que repercuten en los premios y comisiones del salario.

En el caso del operador de teletrabajo que no se encuentra ceñido por la disposición espacial del lugar de trabajo, tampoco podemos decir que se mueve con libertad. Se encuentra atado ya no por las ubicaciones espaciales sino por la conexión a la computadora y al *software*. Es decir, si bien no es necesario que cada operador esté en

el mismo lugar, sí es necesario que se encuentren conectados a la herramienta de gestión de llamadas. Eso le acorta la posibilidad de movimiento, se encuentra enlazado a la computadora y de allí a toda la red informática.

En este punto se nos podría objetar que el operador no se encuentra obligado a estar o permanecer allí. El mismo Castel indica que desde la revolución industrial se ha pensado al salariado a partir de la libertad y el contrato, y que a pesar de las denuncias en su contra, se concierta que el mercado de trabajo presenta a dos personas autónomas desde el punto de vista jurídico (Castel, 1996: 124). Sin embargo, el trabajador se ve necesitado a vender su fuerza de trabajo. Marx, al hablar del trabajo y la enajenación del mismo, indica que ésta consiste “en que el trabajo es *externo* al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que, en su trabajo, el trabajador no se afirma, sino que se niega” (Marx, 1980: 108). Es decir, el trabajador se siente fuera de sí en el trabajo. De esta manera, este no es “voluntario, sino forzado, *trabajo forzado*. Por eso no es la satisfacción de una necesidad, sino solamente un medio para satisfacer las necesidades fuera del trabajo.” (Marx, 1980: 109). Y podríamos decir que la principal necesidad es la de conservar la existencia física.

Aclarado lo anterior, y retomando la cuestión del cuerpo, Foucault establece que en el umbral que forma la modernidad surgió por primera vez el hombre como figura del saber (Foucault, 1968: 375). En dialogo con esta idea, Felisa Santos indica que “destituir al hombre de su valor intrínseco es simplemente volverlo inhumano en su posibilidad de ser otra cosa que lo que es. Porque los hombres, los de carne y hueso, estos cuerpos y estas almas se construyen.” (S.f.: 7). Aquí, a raíz de lo visto, podemos pensar qué sucede con la idea del hombre y el papel de operador, qué rastros quedan tras ese rol que pareciera estar más próximo a un autómatas, una máquina desprovista de las ideas acerca de lo humano.

Sobre el cuerpo del operador se da un tipo de construcción en la que “el operador hace algo que no pueden hacer las máquinas, pero el movimiento no es de diferenciación respecto de lo mecánico sino por el contrario es de mecanización de lo más propiamente humano.” (Colectivo Situaciones, 2006: 157). En un sentido similar, Castells, al hablar del proceso de producción establecido alrededor de la tecnología de la información, diferencia tipos de tareas y trabajadores. Entre otros, menciona la

“ejecución de tareas auxiliares y preprogramadas que no se han automatizado o no pueden serlo, realizadas por quienes me atrevo a denominar los operados (o robots humanos)” (Castells, 2000: 326). Es así que podríamos establecer que el trabajador del *call center* se encuentra englobado en esta tipología. Es más, jugando con las palabras, podríamos decir que el operador, tal como se lo denomina, en realidad sería operado por las disposiciones de este tipo de trabajo. Esto nos remite nuevamente a la cuestión de lo humano, la maquinaria y lo robótico.

El *call center* “es una superficie de producción y control en la que los cuerpos son interpelados en sus virtualidades afectivas, perceptivas, memorísticas y lingüísticas por la dinámica empresarial capitalista que las somete a tareas de hiperconectividad y repetición, de atención orientada.” (Colectivo Situaciones, 2006: 40). A pesar de no ser un trabajo típicamente fabril, el cuerpo del trabajador está altamente involucrado. Se encuentra atravesado por la diagramación del espacio; la disposición de los materiales y del mismo cuerpo en el *box*; el ritmo e intensidad del trabajo y el desarrollo de múltiples tareas. El trabajador recibe constantemente información, la cual debe procesar en simultáneo mientras realiza la gestión con el cliente en línea; debe prestar atención a lo que dice, lo que escucha y lo que hace en la computadora. Y todo en el menor tiempo posible.

Más allá de que sea un trabajo informacional vinculado a cuestiones simbólicas como el lenguaje y el habla, vemos que los distintos condicionamientos y coacciones ejercen influencia sobre el trabajador, su mente, en fin, su cuerpo. La corporalidad del operador se presenta como esa superficie donde los diversos condicionantes inscriben su particularidad y dejan su huella. Es por ello que debe insistirse en la idea de una comunicación gestual y corporal, y de allí se haga foco en ciertos tipos de gestos que parecieran componer una coreografía.

Eje III: tiempo

¡El tiempo es dinero! Bauman ya nos indica que es “bien sabido que Benjamin Franklin proclamó que el tiempo es oro” (Bauman, 2004: 120). Si bien la frase no es nueva, parece ser que es llevada a su máxima expresión hasta en el más mínimo detalle dentro del ámbito del *call center*. Allí donde todo es medible, cuantificable, el tiempo es quien manda. De esta manera, estudiaremos qué sucede en relación al mismo en cuanto recurso; para ello nos valdremos de tres apartados. En el primero estudiaremos el tiempo físico y cuestiones vinculadas al manejo del mismo, por ejemplo, horario de ingreso y descanso. El segundo apartado estará dedicado a lo que llamamos tiempo digital y al flujo de trabajo determinado por las computadoras. En último lugar, reflexionaremos sobre el tiempo, su rol y la atención prestada a unidades mínimas como los segundos.

III.A. Tiempo físico, puntualidad e intensificación

En la vida monástica del siglo VI las diligencias diarias empiezan a tejerse en función de la idea de regularidad y orden. Esto implica la división del día según las tareas a realizar, el uso de las campanadas para marcar el inicio y el fin de las actividades, y a su vez diferenciar y marcar los tiempos de cada una, como por ejemplo, el de las comidas y el de la oración (Sennett, 2000: 36-37). Foucault, a partir de la vida en el monasterio, distingue tres operaciones propias de esta organización: el establecimiento de ritmos, la obligación de realizar determinadas ocupaciones, y la repetición a través de ciclo regulares. Son estas tres mismos procedimientos los que luego se fueron adoptando e implementando en la vida escolar, el taller y el hospital (Foucault, 2003: 137). Bauman, en un sentido similar, habla de la “domesticación del tiempo” con el fin de obtener “un tiempo rígido, uniforme e inflexible: la clase de tiempo que podía cortarse en tajadas iguales para que encajaran en secuencias monótonas e inalterables” (Bauman, 2004: 124).

Esta domesticación del tiempo es primordial en el *call center* pudiendo extrapolar todas estas cuestiones mencionadas más arriba a este ámbito de trabajo. El operador debe estar en el edificio del *call center* minutos antes de que empiece su jornada laboral.

Si su horario comienza a las 9 de la mañana, por ejemplo, 09:00:00 ya debe estar listo para empezar a recibir llamadas, sino ya es un retraso. Es decir, ya debe estar ubicado en su posición y con todas las herramientas disponibles. No hay tolerancia a llegadas tardes, o mejor dicho, a *logueadas* (conexiones) tardías. La presencia del operador no cuenta hasta tanto no esté conectado y disponible. Como vimos, estar conectado implica ingresar al *software* central de manejo de llamados con el *ID* personal e intransferible, de esta manera estará presente.

Generalmente se suele utilizar un esquema de adherencia mediante el cual cada operador es evaluado según sus métricas, es decir, sus registros del sistema: horario de llegada y salida (conexión y desconexión), tiempo de *break*, estados utilizados, etc. Así como es penalizado el llegar o conectarse tarde, también lo es el hacerlo antes de tiempo tal como se desprende de la siguiente indicación brindada por una capacitadora: “Piensen que el schedule adherence tiene que ver con cuánto se adaptan al esquema, así que un minuto antes cuenta igual de tarde que un minuto después” (Meradi, 2010: 119-120). Podemos decir que lo mismo que aplica para el inicio y fin de la jornada, el hacerlo a tiempo y en punto, corre para los descansos. “Hay un programa que les va descontando el tiempo de recreo, así que si se sientan y miran la pantalla van a ver el minuto exacto en el que se tienen que volver a loguear” (Meradi, 2010: 119-120). Por ejemplo, si el operador pidió tomarse 15 minutos de *break* a las 11 horas, 11:14:45 ya debería estar en su posición para habilitarse a las 11:15:00.

Es importante tener presente la aclaración que realiza Foucault en cuanto al uso del tiempo y la disciplina. En la vida religiosa operaba un principio negativo de no ociosidad, estaba prohibido perder el tiempo de Dios. En cambio, la disciplina propone un principio positivo, un uso e intensificación creciente del tiempo, como si su progresivo aprovechamiento fuera inagotable, con el fin de librarlo de toda impureza y defecto, volviéndolo totalmente útil (Foucault, 2003: 142). Como vimos, los representantes se *loguean* (conectan) al sistema segundos antes del comienzo de su jornada quedándose en “auxiliar 0”, un código que permite no recibir llamadas y que tampoco esos segundos sin atender cuenten para las métricas de su desempeño. En cuanto ven que es la hora de comienzo ya deben pasarse a disponible para que puedan llegar a entrar/salir llamadas.

En el sistema gestor de comunicaciones se abre una ventana con un reloj y un cronometro, a su vez cuenta con un semáforo o tablero de agujas que el mismo operador visualiza a modo de aviso sobre sus tiempos (así se le dice coloquialmente al hablar de las distintas mediciones temporales que se realizan en el *call center*). Es decir, allí el operador puede ver cuánto tiempo lleva hablando con el cliente, la duración de la espera o pausa de la llamada, los segundos de inactividad entre llamada y llamada, etc. Desde el momento en que se conecta, comienza a recopilarse la información de su usuario. A través de ese mismo sistema se puede rastrear todo lo realizado por el trabajador, ya sea *online* en el momento o de manera posterior al revisar el historial, ya que todo queda documentado y archivado.

III.B. Tiempo digital y flujo de trabajo

Los operadores cuentan con un objetivo del tiempo promedio de duración de llamadas (*AHT: Average Holding Time*) con el cual deben cumplir diariamente. Para lo que es atención al cliente suele ser entre 3 y 4 minutos; para los casos de ventas suele ser un poco más extenso, entre 4 y 5 minutos; y para la asistencia técnica, dado que se requieren realizar ciertos chequeos, se brinda un margen mayor, entre 5 y 6 minutos. Para el cálculo del *AHT* se contempla la duración de cada llamada recibida/realizada durante la jornada de trabajo. En el caso que el sistema no esté del todo automatizado y sea el operador el que deba aceptar la llamada (contestarla), ya cuenta desde el primer *ring* del teléfono virtual que se encuentra en la pantalla de la computadora. Por procedimiento, según el *call center*, el operador tiene como tolerancia hasta un tercer *ring* para contestar; igualmente, esos segundos ya cuentan para su performance.

Entonces, el conteo empieza desde que el sistema asigna esa llamada al *ID* (identificador) con el cual el operador se había conectado. Luego se contempla el tiempo de habla, es decir, lo que el operador estuvo hablando con el cliente. También se incluye el tiempo de espera en caso de que se haya utilizado este recurso y la llamada se haya puesto en suspenso. Aquí sucede lo mismo que con el *ring*, dependiendo el procedimiento estipulado, hay un tiempo máximo permitido para poner al cliente en espera. Si el sistema no funciona con normalidad o si la consulta está demorando, se

debe retomar la llamada para indicarle al cliente que debe seguir aguardando. Por último, en algunas versiones del sistema se cuenta con unos segundos extras, los cuales están identificados con el color amarillo en el semáforo del que hablábamos antes. Durante este tiempo, el operador, una vez terminada la comunicación, finaliza alguna carga restante en la cuenta del cliente o va cerrando las ventanas de los sistemas que ya no necesita. Y de manera posterior e inmediata viene el *ring* del siguiente llamado. Se obtiene así una comunicación registrada en su más mínimo detalle. Todo lo que pasa en ese lapso entra en la cuenta para la duración de la llamada: desde el primer *ring* hasta la salida del amarillo y el ingreso de la próxima llamada.

Esto recuerda a la organización científica del trabajo desarrollada por Frederick Taylor. A partir de ella, el capital es quien pasa a estar en posición de imponer los ritmos y normas de producción en contraste con el taller donde el artesano seguía su propio ritmo de trabajo (Coriat, 2003). Ampliando el alcance de esta observación, Robert Castel indica que esta taylorización surgida en sedes industriales particulares, si bien no fue homogénea y masiva en sus inicios, luego se expandió paulatinamente hasta llegar al sector terciario. El autor, en lugar de taylorismo, invita a hablar de una nueva dimensión de la relación salarial donde sus principales características son la máxima racionalización del proceso laboral y la sucesión sincronizada de las tareas (Castel, 1996: 279-280).

En el caso del *call center*, este mismo *software* que todo lo mide es el encargado de distribuir las llamadas. Al ingresar una llamada o al estar en la cola de espera, el sistema derivará la misma al primer operador que se encuentre disponible. Es la misma herramienta la que impone el ritmo y la regularidad del trabajo. Del Bono y Bulloni, basándose en los aportes de Durand, hablan acerca del “paradigma del flux tendu” que gobierna el trabajo de los operadores telefónicos ya que se encuentran frente a un flujo incesante de llamados que no puede ser administrado ni frenado por el propio trabajador (Del Bono y Bulloni, 2007: 38).

Como vimos, el sistema registra que el operador haya comenzado a trabajar a tiempo, lo mismo al momento de finalizar la jornada. Por lo general, los operadores se reservan unos segundos de los que tienen permitido ponerse en pausa para que cuando esté llegando su horario de salida puedan ponerse en auxiliar y así, pasado un segundo de su horario, poder *desloguearse* (desconectarse). Si lo hacen antes, cuenta como

menos tiempo de trabajo. Pero el sistema no solo mide el ingreso y egreso, o conexión-desconexión. Como establecimos, durante la jornada también lo registra y mide todo: cantidad y duración de las llamadas, llamadas cortadas y transferidas, re-llamados (es decir, si el mismo cliente se volvió a contactar), tiempos no productivos, etc.

Y aquí vamos a especificar un poco más. Para el *call center*, tiempo no productivo es todo aquel en que el operador no se encuentra disponible para recibir o realizar llamadas. Dentro de esta no disponibilidad encontramos una tipificación de los distintos auxiliares o estados posibles: *Break* (es el tiempo de descanso, por lo general en una jornada de 6 horas es de 20 a 25 minutos); Actualización (en caso de que algún procedimiento haya sido modificado se recibe un aviso por mail en el cual se indican los principales cambios); *Coaching* (son las sesiones individuales en las que cada operador se reúne con su líder para recibir una devolución sobre su desempeño); Tareas (cuando haya alguna gestión que demore más de lo habitual o haya un pedido excepcional se utiliza este auxiliar, siempre con previa autorización del líder); Médico (en caso de que se esté trabajando y el operador presente algún malestar utilizará este auxiliar).

En algunos casos, por ejemplo, como se desprende de uno de los testimonios publicados en Página 12, se instauran “controles de cuántas veces podía un empleado ir al baño y cuánto tiempo tardaba en ir y venir (no más de cinco minutos porque si no se te apagaba la máquina)” (Schejtman, 2007). En este caso, contando desde que el operador inicia el auxiliar hasta que llega a sacarlo no puede excederse de esos cinco minutos ya que sino se apaga la computadora. Esto último implica estar desconectado del sistema; es tiempo en que el operador no está *online*, es decir, no cuenta para su jornada. Recordemos que el operador debe estar siempre disponible. Y en caso de no estarlo deberá tener algún justificativo, de lo contrario será sancionado.

III.C. Los segundos suman y restan: el tiempo apremia y premia

Otra cuestión a tener en cuenta es que toda esta información recogida minuto a minuto, segundo a segundo, es recopilada y sistematizada en informes indicadores de la *performance* de cada operador. En muchos casos, tener una baja productividad (haber atendido pocas llamadas y de larga duración, haber llegado tarde, tener un uso

excedente de auxiliares, etc.) repercute en el salario ya que estas cuestiones figuran como incentivos o premios por fuera de lo que es el sueldo base. Otros adicionales no contemplados en el salario básico pueden ser, en el caso de los agentes de ventas, las comisiones. “De este modo, el salario remunera, de manera personalizada, la autogestión de la obediencia. Un valor-obediencia. El trabajo y el proceso económico mismo aparecen más que como un proceso de producción, como un proceso de (auto)control.” (Colectivo Situaciones, 2006: 34).

Entonces, el operador entra en contradicción: por un lado se requiere cumplir con un procedimiento, un *script* que indica la información a brindarle al cliente; pero por otro lado y al mismo tiempo, esto debe hacerse en cuestión de minutos. En algunos *call centers* el tiempo promedio es representado directamente en segundos. Ya Coriat lo indicó, “el cronómetro es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo” (Coriat, 2003: 2). Y en este contexto, la precisión y fracciones de tiempo mínimas son recursos valiosos a los cuales se les presta bastante atención.

La vigilancia y el control del líder; la misma herramienta que maneja los flujos de llamadas y da advertencias de los tiempos de cada operador; la necesidad de responderle al cliente; y el tener presente que de esto depende lo que se vaya a cobrar, como vimos en el capítulo anterior del cuerpo, genera un impacto en el operador. Hay quienes al inicio de su trabajo en el *call center* van sacando sus propios números en cuanto a la duración de cada contacto y juegan a compensar las llamadas extensas sobre reclamos o consultas más complejas con llamadas breves sobre consultas sencillas.

Lo que sucede en realidad es que el operador no puede prever qué tipo de llamado recibirá; es cuestión de azar. Y a su vez, al llamado número 30 y con tantas cosas a las cuales prestarle atención ya perdió la cuenta que venía haciendo en el aire. Llega un momento en que ya no se busca atender al cliente y solucionarle su problema/consulta. Sobre todo cuando el mismo sistema le está alertando al operador mediante el semáforo (amarillo es precaución, se está por exceder el tiempo de conversación, y rojo es que está excedido) sobre la duración de la llamada. Lo mismo sucede con la presencia del líder, tal como se desprende del siguiente testimonio: "Y cuando te pasas del TMO tu supervisor... te empieza a mandar mensajes como “¡¡¡Córtale ya!!!!” o “¡¡¡Terminá la llamada!!!!”" (Schejtman, 2007).

Generalmente durante los meses de verano, si bien se programan las vacaciones de los operadores para tratar de mantener un nivel de servicio, o lo mismo ante el lanzamiento de algún nuevo producto, en algunos *call centers* se implementa como medida el *AHT de Contingencia*. Esto quiere decir que luego de un análisis realizado por el sector de métricas en conjunto con el de calidad, se realizan pequeñas modificaciones en los procedimientos habituales con el fin de reducir aún más la duración de las llamadas. Por ejemplo, hay empresas que tienen establecido que los operadores en todos los llamados deben pedir una dirección de correo electrónico. Esto debido a que en términos de difusión de información es uno de los medios de contacto más actuales y económicos. Bien, durante el *AHT de Contingencia* se puede solicitar quitar este requisito ya que de esta manera se podría disminuir la duración de la llamada entre cinco y quince segundos. Esto dependerá de si ante la solicitud, el cliente dice que no tiene un *e-mail* o dice que sí; en este último caso la llamada se prolongaría debido a que el operador debería ingresarla en sistema.

Otra cuestión es la de llamar al cliente por su apellido. De acuerdo al protocolo de atención, una vez identificado al cliente se lo debe llamar por su apellido a lo largo de la comunicación (véase *Figura 18*, pp. 118-120). De acuerdo a lo relevado, cada vez que se nombra al cliente, esto insume de 2 a 3 segundos; por lo tanto, no hacerlo implicaría una reducción de la duración de llamada. Por ejemplo, en lugar de decir "Gracias por aguardar señor López", durante el *AHT de contingencia*, el operador debería decir "Gracias por aguardar". Otro ejemplo viene a raíz del cierre del día, es decir, cómo finalizaron los registros del promedio de duración de llamadas; el líder al compartir con su equipo los números de la jornada, puede indicar por mail "cuidemos los auxiliares, recuerden que estamos comprometidos a bajar al menos 3 segundos".

Retomando el aporte de Foucault acerca de las heterotopías, el autor indica como uno de sus principios la ligazón con distribuciones temporales, estableciendo lo que se podrían llamar las heterocronías. Luego pone como ejemplos espacios heterotópicos y heterocrónicos acumulativos, como los museos y las bibliotecas; efímeros, como las fiestas; o crónicos, como las ferias (Foucault, 1997: 89; 2008b: 47). Tomando como referencia esta propuesta y complementando lo visto en el capítulo del espacio, podemos pensar el *call center* como un lugar y un tiempo otro. Cuando vimos el

ejemplo de las colonias jesuitas, también allí se hablaba de la cuestión temporal: cada tarea tenía un momento, y cada momento era demarcado por el sonido de las campanas.

En el *call center*, así como cada operador tiene un lugar, cada cual debe incorporarse al tiempo y ritmo que allí rige. Como se desprende de los ejemplos, los segundos importan y mucho. La medición y descomposición del tiempo se da en detalle. Un minuto en este contexto es una eternidad. El tiempo de habla, de ir al baño, de comida, todo está estipulado. Y todo es verificable y medible. Y por este mismo motivo es plausible de sanción. Para finalizar, debemos insistir en que la rígida organización temporal establece un flujo de comunicación cuasi-continuo, aun cuando el mismo se componga de controles de todo tipo. Y más que hablar acerca de la domesticación del tiempo, podemos decir que quien se ve realmente domesticado es el trabajador a causa del manejo y del control del tiempo.

Eje IV: formación

En este capítulo, cuyo desarrollo consta de cuatro apartados, vamos a pensar qué tipo de formación se encuentra habilitada en relación al trabajo en el *call center*. En primer lugar, verificaremos si es necesaria alguna instancia formativa previa para acceder a dicho empleo y cuáles son los requisitos que solicitan las compañías. En un segundo momento, vamos a estudiar qué sucede en relación a la formación una vez dentro de la empresa. Luego, en tercer lugar, reflexionaremos acerca de la técnica del examen en el marco laboral. Y en último lugar, vamos a estudiar la posibilidad o no de una proyección laboral/educativa a largo plazo.

IV.A. Requisitos previos

Para iniciar este apartado queremos retomar la idea que venimos trabajando con respecto a la propuesta de Foucault y las heterotopías. Acerca de éstas últimas, el autor establece como otro de sus principios la constitución de un sistema de abertura y clausura que de forma simultánea las hace aislar y ser penetrables. Es decir, a un espacio otro no se ingresa al pasar, no cualquiera puede entrar porque sí. El autor pone como ejemplo la prisión, un espacio heterotópico al que se ingresa por obligación, u otros espacios en los cuales solo se ingresan si se cumplen con ciertos requerimientos (Foucault, 1997: 89; 2008b: 48).

Es así que aquí que nos preguntamos qué se necesita para trabajar como operador en un *call center*. Observando artículos de búsqueda laboral en la *web*, en sitios como *ZonaJobs* o *Bumeran*⁹, se pueden apreciar como requisitos y elementos recurrentes los siguientes: proactividad, buenas relaciones interpersonales, habilidades comunicativas, flexibilidad, capacidad de respuesta ante situaciones conflictivas, escucha activa, buena oratoria, ser mayor de edad, y en algunos casos, estudios secundarios/universitarios (véase *Figuras 14, 15, 16, 17*, pp. 115-117). En los *call center* bilingües, además se exige el idioma correspondiente; por lo general predomina el inglés.

⁹ <https://www.zonajobs.com.ar/> y <http://www.bumeran.com.ar/>. Ver en el Anexo imágenes de búsquedas laborales para *call centers* pp. 111-113.

En principio, pareciera que los requisitos se pueden englobar en un saber comunicar. Pero no saquemos conclusiones apresuradas, como veremos no es cualquier saber comunicar, ni un comunicar cualquiera. Flavia Costa y Pablo Rodríguez, basándose en los aportes de Virno y de Lazzarato, mencionan como característica del estadio posindustrial la necesidad del capital con respecto a las destrezas comunicacionales que se despliegan en la vida diaria (Costa y Rodríguez, 2010: 152-159). En un sentido similar, Manuel Castells, al hablar de la sociedad red, establece que uno de los rasgos que se ha modificado es la capacidad de usar como fuerza de producción lo que distingue a la especie humana, su capacidad de procesar símbolos (Castells, 2000: 140). Virno, utilizando este mismo punto, la facultad del lenguaje como aspecto específico de los humanos, y hablando puntualmente de los *call center*, los denomina "fábricas de la charla" ya que éste rasgo se vuelve objeto de explotación y partícipe de la plusvalía (Colectivo Situaciones, 2006: 147-148).

Entonces, hasta el momento los requisitos parecen ser generales y amplios. Veamos de qué manera estas características, que pueden variar de un individuo a otro, se perfilan para entrar en la previsibilidad y regularidad del trabajo telefónico.

IV.B. Instrucción inicial

El futuro operador, en algún momento del proceso de selección, pasa por una instancia de instrucción. Decimos que es en algún momento dado que esto varía según la compañía. En algunos casos, la instrucción es parte de la selección. Es decir, luego de pasar por las entrevistas individuales y grupales, el postulante asiste a un curso cuya duración también es variable (de 1 a 4 semanas) y tras la finalización del mismo sabe si comienza a trabajar o no. Mientras asiste de manera regular a esa instrucción aún no es empleado de la compañía ni recibe ningún beneficio de la misma, no hay ningún contrato de por medio que linde obligaciones y derechos de ninguna de las dos partes. Este es el caso de lo que le tocó experimentar a Meradi en su paso por un *call center*: "nos hizo firmar la autorización de <Reclutamiento de personal> el primer día. Un papel donde aceptamos ser reclutados para la capacitación por voluntad propia y sin tener ninguna relación legal con la empresa." (Meradi, 2010: 117). En otros casos, luego de

pasar por las diversas entrevistas, el operador firma el contrato laboral con la compañía y comienza la instrucción inicial. En esas situaciones, más allá de que esté en periodo de prueba, ya es empleado de la compañía, hay un contrato de por medio.

Y ahora vale la segunda aclaración: encontramos en circulación diversos términos en relación al conocimiento y la educación. En los *call center*, por lo general, la etapa inicial es llamada instrucción, aunque también se suele usar inducción/capacitación/entrenamiento. Dicha etapa consiste en que el futuro empleado es introducido en el mundo de la empresa para la cual va a trabajar. El mismo es informado acerca de las reglas de la compañía a través de lo que comúnmente es llamado manual/reglas de convivencia. También recibe información acerca de los productos/servicios que comercializa la empresa, ya sea las características, las bases y condiciones, la política comercial de precios y promociones, etc. Esta cuestión varía de acuerdo a la función que vaya a realizar: ya sea vender, asesorar, atender reclamos, brindar soporte técnico, etc. Y por último, una parte de este periodo es dedicado a conocer los sistemas operativos a utilizar, entre ellos, el *CRM*, por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management* (gestión de relaciones con los clientes). Este *software* es el que contiene la base de datos de los clientes y que sirve para verificar los productos contratados, adicionar ventas, chequear la facturación, hacer envíos de productos o personal técnico al domicilio, etc.

Podríamos preguntarnos si en este breve periodo lo que se adquiere es conocimiento perdurable o más bien una forma de trabajo, es decir, un procedimiento/dinámica que permite realizar la tarea. Uno de los testimonios del Colectivo Situaciones que trabaja para una compañía de telefonía móvil indica que, a pesar de brindar soporte sobre celulares, si alguien le hace una pregunta fuera del ámbito laboral desconoce qué responder. “No hay un conocimiento, sólo puedo resguardarme en las herramientas de la computadora. Esto es fuerte, porque manejamos mucha información y conocimientos y a la vez no sabemos nada.” (Colectivo Situaciones, 2006: 149).

Aquí es importante mencionar el siguiente término que ya nombramos para escribir más detenidamente sobre él: *Script*. Como vimos, proveniente del inglés, significa guion. Generalmente se accede al mismo mediante un navegador *web* a través de la red interna

de la compañía. En él se encuentra toda la información relativa a las gestiones que atiende el operador. La presentación de dicha información puede responder a diversos criterios, por lo que es posible que el formato varíe según la lógica empleada: la agrupación puede estar dada por motivo de consulta, por tipo de producto, por precio, por consultas más frecuentes, o puede haber un campo para ingresar palabras claves y que el sitio arroje resultados al estilo de *Google*, etc. En algunos casos, al hacer *click* sobre lo que se quiere ver, se expande la información en la misma pantalla; en otros casos se abre una nueva ventana del navegador. Asimismo, en algunos casos aparece toda la información con texto e imágenes; y en otros casos se presenta un diagrama de flujo en el cual al ir seleccionando las distintas alternativas se va presentando el siguiente paso a realizar.

“Si bien se necesita algo de intuición para manejarlo, la capacidad de decisión es mínima. Esto permite que una persona que no sabe casi nada de computadoras tenga un entrenamiento de una semana e inmediatamente esté más o menos preparada.” (Colectivo Situaciones, 2006: 30). A esto hacía referencia la anécdota anterior sobre el operador que brindaba asistencia de celulares. El trabajador durante la etapa de inducción, breve por lo general, es más bien instruido en cómo buscar la información que en adquirir un conocimiento que a medida que obtenga experiencia le permita no depender por completo del *script*.¹⁰ En muchos casos sucede que el operador no sabe la respuesta, pero sí sabe dónde o cómo buscarla sin titubear. En otros casos puede suceder que, si la información a brindar no es muy compleja y el operador recibe frecuentemente el mismo tipo de consulta, termine memorizándola por el simple hecho de la repetición, pero sin saber el fundamento de su accionar.

¹⁰ Esto recuerda a un caso expuesto por Richard Sennett, se trata de los empleados de una panadería de Boston donde todo el proceso de panificación se encuentra automatizado y los trabajadores solo deben operar computadoras y máquinas simples: “Los trabajadores pueden jugar con la pantalla para corregir un poco esos defectos; lo que no pueden hacer es arreglar las máquinas o, lo que es más importante, preparar pan manualmente cuando las máquinas se estropean (...) Los trabajadores dependen de un programa informático y, en consecuencia, no pueden tener un conocimiento práctico del oficio.” (2000: 70-71).

IV.C. La técnica del examen y su permanencia

Durante el periodo de instrucción del *call center*, al finalizar cada módulo o contenido visto, se suele tomar un examen. El mismo debe ser aprobado para poder continuar en la instancia de ingreso. Por ejemplo, Meradi comenta que en el centro donde trabajó contaba con un entorno virtual en el cual “durante los cinco días de la primera semana de entrenamiento, al final de cada día, se nos va a tomar un examen sobre lo que aprendimos, y que sí o sí tenemos que aprobarlo para continuar en la capacitación” (Meradi, 2010: 110).

De acuerdo a Foucault, el examen, en tanto procedimiento específico, combina "las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar" (Foucault, 2003: 171). A su vez, como vimos que sucede con la disciplina y la estructura del panóptico, el examen también es tributario de la inversión de la visibilidad: por tradición era el poder lo que se exhibía y aquellos a quienes se sometía permanecían en la oscuridad. Aquí sucede lo contrario: mediante el examen, en lugar del poder exponer su potencialidad, éste involucra al resto en un proceso de objetivación (Foucault, 2003: 173).

Y en el caso del *call center*, el mismo *script* del que veníamos hablando, en cualquiera de las versiones posibles, es el que servirá como instrumento de control para evaluar o examinar a los operadores. Esto aplica tanto para la etapa de instrucción como una vez en línea atendiendo llamados. En el primer período, el examen consistirá en un cuestionario escrito con casos y diversos escenarios a resolver; o un juego de *role play*, en el cual el instructor hará las veces de cliente y el futuro operador debe simular atenderlo. En estos últimos casos se utilizará una grilla de evaluación, la cual es muy similar a la planilla de monitoreo con la que se calificará de manera aleatoria la atención de llamadas una vez que haya ingresado.

Continuando con lo anterior, una vez en línea, es decir, ya atendiendo a los clientes, los operadores también serán evaluados periódicamente a través de escuchas de llamadas *off line* (grabaciones que quedan registradas en la herramienta de trabajo) o llamadas *on line* (que están sucediendo en el mismo momento en que se las escucha). Este procedimiento se lo conoce habitualmente como monitoreo y los hay de dos tipos:

remoto e *in situ* (o lado a lado). El primero consiste en escuchar la llamada (ya sea *on* u *off line*) desde una posición externa a la del operador, generalmente este trabajo lo realiza el área de Calidad, aunque también puede ser llevado a cabo por el líder o supervisor. El segundo tipo de monitoreo, como su nombre deja entrever, implica la presencia física de ambos, el operador y el evaluador, y tiene lugar solo sobre llamadas *on line* ya que tiene como fin evaluar el desempeño del trabajador en su espacio de trabajo. La periodicidad y la cantidad de los monitoreos puede variar de acuerdo a distintos parámetros: volumen de llamadas, cantidad de operadores, error muestral, *performance* y resultados históricos de la campaña, etc.

En la planilla de evaluación se registran las faltas, es decir, los errores o desvíos. Así son llamados en el *call center* puesto que son errores o desvíos con respecto al procedimiento standard publicado en el *script*, lo que sería la norma. Por lo general, estos desvíos están divididos en dos grandes categorías: aquellos que afectan al usuario final (cliente) y aquellos que afectan a la compañía. Estos pueden ser con respecto al trato demostrado, a la información brindada y a la carga de datos o productos en el sistema. Entonces, el mismo *script* que utiliza el operador para atender sirve al momento de evaluar la gestión para saber si se dijo o se cargó toda la información correspondiente al procedimiento.

Y en caso de detectar alguna infracción, el monitreador encargado de realizar escuchas se valdrá de un documento rector para determinar en qué atributo de la planilla corresponde marcar el desvío. Este último archivo, en termino de Foucault, constituye un verdadero código ya que en el mismo se encuentran tipificados todos los desvíos posibles con su correspondiente clasificación. Como indica el autor, "lo que compete a la penalidad disciplinaria es la inobservancia, todo lo que no se ajusta a la regla, todo lo que se aleja de ella, las desviaciones" (Foucault, 2003: 165). Y este punto en el *call center* no es la excepción, ya vemos que el término desvío/desviaciones se encuentra presente y con el mismo sentido en ambos casos.

Otro término que coincide es el de corrección. En el *call center* hay un procedimiento estipulado que se denomina "plan de acción correctiva". Este plan, el cual podemos decir que se encuentra asociado a la cuestión de la formación permanente, tiene lugar cada vez que un operador desaprueba un monitoreo. En

primera instancia, el líder debe "hacerle la bajada", como se dice internamente, al operador. Es decir, es necesario comunicarle que ha cometido un error, explicarle y exponerle el caso en cuestión. Luego, el operador deberá responder un cuestionario preparado para tal fin en el cual las diversas preguntas versan alrededor de la temática sobre la cual cometió el desvío. Por último, el trabajador vuelve a atender a la línea y el líder debe realizarle monitoreos *in situ*, es decir, evaluar en directo su desempeño mientras atiende al cliente.

Podría decirse que aquí se encuentra operando el principio de la corrección vinculado a la "la enmienda y la readaptación" (Foucault, 2003: 249) y del cual habla Foucault al indicar que el castigo disciplinario debe ser por esencia correctivo. Si bien el autor lo menciona como objetivo de la pena de prisión, este mismo fin aplica para lo que sucede en el ámbito laboral que estamos analizando. Eso sí, en el caso de desaprobación un plan de acción o de haber recibido tres o más planes de acción en el último mes, el operador entra en una instancia de remoción. En algunos casos esto implica recibir nuevamente la instrucción inicial; y en otros casos involucra el ser removido de la empresa.

El área de métricas realiza periódicamente reportes de precisión. En los mismos se establecen las notas individuales de cada trabajador. Luego se incluyen los resultados a nivel del líder, es decir, el promedio de los resultados individuales de cada operador. En un nivel superior se muestran los resultados de cada *site*, proveedor externo del servicio. Y, por último, se encuentran los resultados globales de la campaña, por ejemplo, si es Ventas o Soporte Técnico. Desde el mismo sector se realizan informes cuantitativos con respecto a los resultados de los planes de acción, a la duración y cantidad de llamadas atendidas, el tiempo de inactividad y de pausa, la cantidad de casos derivados o cortados, etc. Desde el nivel más global del *call center* en su conjunto hasta el nivel más individual de cada operador, todo es medible, todo es cuantificable.

Foucault ya establece la relación entre el examen y la manera en que este vincula la individualidad con un registro documental, "deja tras él un archivo entero tenue y minucioso (...) El examen que coloca a los individuos en un campo de vigilancia los sitúa igualmente en una red de escritura" (Foucault, 2003: 175). Esta documentación permite discriminar los datos individuales, así como obtener resultados de un conjunto; es decir,

contar con información general sin perder el dato particular. A su vez permite establecer comparaciones, realizar distribuciones por grupos, determinar causas, etc. (Foucault, 2003: 175-177).

Esto mismo sucede con lo que exponíamos anteriormente en relación a los niveles de los informes donde los resultados se pueden rastrear desde el nivel global hasta el nivel individual. Con estos documentos se puede obtener desde una mirada general hasta el detalle particular de cada caso. Uno de los informes tiene como nombre “perfilamiento”, en el mismo los trabajadores son catalogados en cuartiles a partir de si las distintas métricas se encuentran en objetivo o no. De esta manera se obtiene un ranking de “los mejores y los peores” operadores, así son llamados internamente. Estos perfilamientos de los que hablábamos también posibilitan la comparación a nivel individual de los trabajadores, a nivel grupo de los líderes y/o de los *sites*.

Por último, quisiéramos agregar la siguiente observación sobre el examen. Lo continuo y lo permanente, de acuerdo a Deleuze, sería el *leit motiv* de las sociedades de control; y así como la fábrica fue relevada por la empresa y la escuela por la formación permanente, el autor indica que el examen tiende a ser suplantado por el control continuo (Deleuze, 2006: 151-153). Diremos que estas conceptualizaciones nos sirven a modo analítico, pero que en la práctica no encontramos que se sucedan de modo tajante. Es decir, en el *call center* hallamos elementos propios de las sociedades disciplinarias y elementos atribuibles a las sociedades de control.

Asimismo, en relación al examen, Foucault indica que se había entrado a la “época del examen infinito” (Foucault, 2003: 175). Entonces si el examen no tiene fin es porque es continuo. Y si el examen deja todo un registro documental, vemos que el control permanente también. En el caso del tipo de trabajo que estamos estudiando, ya sea mediante el monitoreo remoto o *in situ*, se expone a los representantes a una evaluación y entrenamiento permanente. Tiene lugar una comunicación controlada y vigilada, sometida a examen constantemente. Tan constante como el flujo de llamadas.

IV.D. La formación como proyecto a largo plazo

En términos laborales, junto a la cuestión del largo plazo podemos decir que encontramos la idea tradicional de una carrera en la compañía. Bauman, retomando una frase de Daniel Cohen, establece un comparativo entre la rutina fabril propia del capitalismo industrial de la modernidad sólida y la llegada de la modernidad líquida con la industria del *software*. En la primera, la persona que ingresaba a trabajar a una fábrica tenía la casi certeza de que permanecería allí a lo largo de su vida laboral; mientras que en la segunda, quien empieza su vida laboral en una compañía no cuenta con tal certeza en relación a su permanencia allí (Bauman, 2004: 125).

Richard Sennett, en un sentido similar, hace foco en las palabras que se utilizan para hablar acerca del trabajo. Antes el término “carrera”, en referencia a su significado en inglés como “camino para los carruajes”, se utilizaba para hablar acerca del camino por el cual se canalizaban las actividades de una persona a lo largo de toda su vida laboral. En cambio, hoy en día, con el advenimiento del “capitalismo flexible”, cobra relevancia el significado original del término “*job*” (empleo en inglés) vinculado a un trozo o tramo de algo que podía acarrear. Esto se debe a que las personas trabajan de manera fragmentada en diversas compañías, pasando de un tipo de trabajo a otro, diluyendo esa imagen de camino recto de la carrera (Sennett, 2000: 9).

Teniendo presente estas cuestiones vinculadas a la idea de carrera y volviendo a la cuestión inicial de la educación, quisiéramos traer a colación la siguiente distinción entre lo que es la *capacitación* y el *desarrollo de las personas*. Si bien ambos constituyen procesos de aprendizaje, el primero se encuentra más bien enfocado en el corto plazo y con objetivos específicos; por ejemplo, la introducción a la empresa y al puesto de trabajo con el fin de adquirir los conocimientos mínimos para ejecutar su tarea. El segundo, en cambio, tiene el foco puesto en el largo plazo y se encuentra vinculado a la adquisición y el progreso de nuevas destrezas y capacidades necesarias para ocupar futuros puestos en la compañía (Idalberto Chiavenato, 2009: 371).

En el caso del *call center*, el nivel del desarrollo, o una idea más próxima a la de carrera, más bien se encuentra vinculada a los mandos medios o cargos de mayor jerarquía. Son ellos quienes reciben capacitaciones y cursos de posgrados relacionados

a las finanzas y *management* empresariales. Incluso, en algunos países, como por ejemplo Chile, surgen programas de desarrollo *ad hoc* para mandos de esta industria telefónica en particular. Allí, una empresa consultora en forma conjunta con la Universidad Central brinda la posibilidad de obtener un “Diplomado de Gestión Estratégica de Call Center, Contact Center y Servicio al Cliente” (Uribe y Morales, 2010: 37-59).

En el caso de los operadores, una vez concluida la etapa de instrucción, por lo general, concluye la formación como etapa separada y distinta a su rutina de trabajo. Luego, en el caso de que se efectúen cambios en la política comercial, por ejemplo, un aumento de precios en los productos o la discontinuidad de cierto servicio, recibe dichas actualizaciones vía *mail*. No es necesario mucho más ya que la información apenas sufre alguna modificación se encuentra replicada en el *script*. Sí puede llegar a suceder que el operador reciba una nueva y breve instrucción durante la jornada de trabajo en caso de que se implemente una nueva herramienta operativa del *software* y se le deba indicar su funcionamiento; puede suceder lo mismo en el caso del lanzamiento de algún nuevo producto.

Mientras que los empresarios le atribuyen la alta tasa de renuncias y rotación laboral a la falta de compromiso de los trabajadores, los agentes gremiales y sindicalistas exponen como causa la falta de un horizonte de expectativas y de carrera en esta industria (Uribe y Morales, 2010: 110). Por lo general, podemos decir que el trabajo en el *call center* implica el primer empleo formal de los jóvenes que entran al mercado laboral. Esto debido a las características que vimos al inicio de este capítulo: se necesita cumplir con escasos requisitos, las empresas solicitan poca o nula experiencia y existe la posibilidad de jornadas *part time*. Es decir, debido a las jornadas reducidas de trabajo y a las mínimas exigencias en cuanto formación y experiencia previa, podríamos señalar que este es un trabajo que atrae a los jóvenes estudiantes y personas sin posibilidad de acceso a empleos más calificados. Pero asimismo, diversos factores, por ejemplo, avances en el tramo académico, nuevas oportunidades laborales, cansancio ante la tarea rutinaria y/o poca expectativa de cambio, hacen que la rotación entre estos trabajadores sea alta.

Eje V: lenguaje

En este capítulo vamos a tomar al lenguaje como referencia para pensar qué sucede en relación al mismo en el *call center*. Para organizar la exposición establecimos tres líneas de trabajo: una a partir de la cual vamos a ver el manejo del lenguaje y el habla; otra en la cual prestaremos atención a los términos propios de la dinámica del trabajo telefónico, es decir, cómo se denominan los procedimientos y elementos del trabajo; y otra donde reflexionaremos acerca del lenguaje, el habla y la libertad.

V.A. Lenguaje y habla

Cuando se piensa en un *call center*, una de las imágenes mentales y sonoras que se puede llegar a tener es la de una persona, o mejor dicho, varias personas hablando por teléfono al mismo tiempo. Como vimos, Virno denomina a estos centros de llamadas "fábrica de charlas" en las cuales el lenguaje, la facultad distintiva de la humanidad, es puesto bajo el dominio de la explotación (Colectivo Situaciones, 2006). Si se intenta escuchar qué se dice, lo primero que se oirá será ruido. El ruido de muchas voces hablando a la vez, un murmullo interminable.

Para poder dilucidar un poco qué se dice hay dos alternativas: acercarse a una de las personas que está hablando o "pinchar" remotamente una de las llamadas. Este pinchar implica meterse en la llamada, pero no como partícipe activo donde se podrá hablar, sino como simple escucha. Esto se puede realizar con una llamada *online*, es decir, que esté sucediendo en el momento, o con alguna llamada grabada previamente. Como vimos, estas modalidades son las que emplea el departamento de calidad y los líderes para evaluar y controlar el desempeño de los operadores: son las escuchas lado a lado o *in situ* y los monitoreos remotos. Por cualquiera de estos medios se puede aislar cada caso de ese murmullo y ruido generalizado.

Luego, si se presta atención a más de uno de lo que está hablando se verá y se oirá que dicen lo mismo. Y esta es una de las funciones del departamento de calidad, monitorear diversas llamadas para verificar que todos los operadores digan lo mismo. O si se quiere, que todos digan lo correcto. Y que todos digan lo correcto implica que todos digan lo mismo, pero lo mismo con respecto a lo que la compañía indica que hay que

decir a través del *script*. El margen de maniobra de los operadores es cuasi-nulo. Todos (o casi todos) los posibles motivos de contacto se encuentran tipificados, para cada uno hay una guía de pasos a seguir con lo que hay que hacer y lo que hay que decir. Justamente los monitoreos tienen esta finalidad, verificar que los operadores no se desvíen de estas pautas.

En este punto queremos traer a colación la siguiente cuestión. Si bien Foucault en principio establece como necesaria una distinción entre las relaciones de poder y las relaciones de comunicación, luego aclara que esto no quiere decir que existan como campos separados. Sino que junto al campo de la técnica y del trabajo conforman tres formas de relaciones que se yuxtaponen, alimentándose entre sí como medios y fines. De esta manera, se pueden encontrar sistemas reglados y establecidos que constituyen bloques de “capacidad-comunicación-poder” (Dreyfus y Rabinow, 2001: 251). Por ejemplo, las instituciones educativas. Allí la actividad de aprendizaje se desenvuelve a través de comunicaciones que se encuentran “reguladas (lecciones, preguntas y respuestas, órdenes, exhortaciones, signos codificados de obediencia, marcada diferenciación del ‘valor’ de cada persona y del nivel de conocimiento) (...) y una serie total de procedimientos de poder (encierro, vigilancia, recompensa y castigo, la jerarquía piramidal)” (Dreyfus y Rabinow, 2001: 251).

Entonces, parafraseando lo anterior podemos decir que los *call centers* constituyen verdaderos bloques de "capacidad-comunicación-poder". Sin ir más lejos, estos bloques constituyen disciplinas; y como vimos en otros apartados, hay toda una tecnología disciplinaria en relación al cuerpo, el espacio, el tiempo, la formación y otras dimensiones que estableceremos más adelante, como las interrelaciones. Y a su vez, como estamos viendo, hay toda una lógica de regular las comunicaciones: qué decir, qué no decir, incluso cómo debe darse o fluir el contacto. En el *script* se cuenta con la estructura y desarrollo que deberá tener la comunicación. Por ejemplo, cómo iniciar y finalizar la llamada con los saludos de bienvenida y despedida, cómo solicitarle al cliente que aguarde en línea, etc. (véase *Figura 18*, pp. 118-120).

Incluso los operadores cuentan con *speeches* (discursos) dentro de cada motivo de contacto. Estos son más específicos aún que las indicaciones sobre la estructura de la comunicación ya que, según la consulta, contienen textualmente lo que se le debe decir

al cliente. Es decir, los operadores deben leerle al cliente esos *speeches*, pero a la vez no sonar leído, sino como si fluyera libremente desde la persona que lo lee. Y como si fuera la primera vez que lo dice, más allá de que sea el llamada número setenta y dos que está atendiendo con la misma consulta. Por ejemplo, en una empresa de telecomunicaciones en el caso de que sea período de facturación y haya habido un aumento del precio de los productos no se puede utilizar la palabra "aumento", "incremento" ni ninguna otra similar. Se tendrá que utilizar el siguiente *speech*:

Debido a los costos generalizados a nivel nacional, de programación internacional y tecnología, y para continuar brindándole el mejor servicio, nos encontramos ante la necesidad de actualizar el abono a partir de enero de 2018. Nuestras adecuaciones de tarifas pretenden compensar los costos para poder seguir brindando cada día mejores productos y servicios.

Entonces, "adecuación" y "actualización" son mejores que "incremento" y "aumento", aunque en este caso se utilicen para nombrar lo mismo. O, por ejemplo, tampoco se podrán utilizar palabras como "vender", "ofrecer" o "promocionar" ya que la compañía considera que tienen una connotación popular de la cual se quieren desligar (véase *Manual de operadores del servicio 112 de Telecom*, pp. 117-118).

Montes Cató establece una comparativa, a nuestro parecer acertada, entre las prescripciones tayloristas que detallaban y descomponían en especificaciones minuciosas los movimientos de los trabajadores para cumplir con su tarea y lo que sucede en el *call center*; salvo que en este último caso el foco está puesto en la optimización de la organización de las palabras y del diálogo con el cliente (Montes Cató, 2006: 239-240). Asimismo, en los diferentes *scripts* se encuentran *tips* para hablar con el cliente o frases a utilizar. Por ejemplo, cómo demostrar empatía o contención ante un cliente enojado; qué frases evitar; qué tono, variaciones, volumen y velocidad utilizar para enfatizar ciertos aspectos (véase *Manual de operadores del servicio 112 de Telecom*, pp. 117-118). Entonces, las indicaciones no solo implican qué decir y qué no, sino también cómo decirlo (véase *Figura 19*, pp. 120).

En definitiva, no solo lo que hay que hacer está estipulado, sino lo que hay que decir, lo que no se puede decir y la forma en que se debe hablar. Por eso, si se empieza a prestar atención a ese murmullo constante del que hablábamos antes, se verá y se oirá

que todos los operadores hacen y dicen lo mismo. En todos se dibuja esa cadencia de movimientos de la que hablábamos en el capítulo sobre el cuerpo, solo que aquí le sumamos la cadencia de las palabras. Al detalle de lo gestual se le adiciona el detalle del verbo. Y si hay alguien que no esté diciendo lo mismo, que se esté desviando de la norma, del *script*, será sancionado. Producto de esta minuciosa prescripción es que muchas veces los clientes indican "deja de repetir como un loro", "sácate ese *cassette*", "pareces un disco rayado", "pareces un robot/máquina", etc. Y ante el pedido de que se lo derive con otra persona, muchas veces los operadores piensan, y a veces lo expresan, "pero le va a decir lo mismo que yo". Por ejemplo, en una escena de la película que mencionamos al inicio, *John & Jane* (Shumona, 2005), uno de los personajes se queja justamente de que los clientes le cuestionen si es una maquina contestadora.

En muchas compañías, si una persona ya es cliente debe abonar el precio de lista del servicio/producto; es decir, no accede a ningún beneficio o promoción. Si se recibe un contacto de un ya cliente solicitando algún descuento, el operador por lo general debe indicar que no hay promociones disponibles. En cambio, si se contrata el servicio como un nuevo cliente por lo general se accede a cierto beneficio o promoción. Algunos clientes, ya con un poco de experiencia en este tipo de reclamos o solicitudes, realizan lo siguiente: alegan que el servicio les resulta caro, razón por la cual desean solicitar la baja del mismo.

Podemos decir que esos clientes ya conocen el *script* (guion). Ante el pedido expreso de baja, el operador debe intentar "retener" al cliente con una oferta o transferirlo hacia un sector dedicado exclusivamente a este tipo de gestión. El cliente con mayor experiencia, y según el servicio, sabe que incluso si sigue el juego un poco más y rechaza esa oferta inicial decidiendo continuar con el pedido de baja, entre las siguientes 3 y 48 horas recibirá un llamado a modo de "recupero". En ese contacto, la oferta será de mayor beneficio ya que no se está intentando retener a un cliente sino recuperar a un pronto ex cliente.

Entonces, si ponemos el foco del otro lado veremos que no solo el operador ocupa una posición estereotipada, sino que los mismos clientes están involucrados en este mecanismo: la variable va desde la clasificación dicotómica de "cliente conflictivo" o "no conflictivo" hasta un sistema más complejo de *scoring* según cantidad de llamados

realizados, puntualidad en los pagos, cantidad de servicios/productos contratados, etc. Para cada tipo o categoría de cliente hay un *speech* particular, es decir, según como cierta persona es catalogada como cliente, la misma empresa prevé o ya tiene estipulado las posibles objeciones o reclamos que como ese tipo de cliente realizará. El usuario es parte de una comunicación estipulada y armada de ante mano.

Por todo lo anterior podemos decir que se da un diálogo vacío, si merece el carácter de diálogo. O quizá podría ser un diálogo ficticio donde la mayoría de las veces una sola parte tiene el guion, el *script*, valga la redundancia. No hay margen para la improvisación, para la espontaneidad o los furcios del lenguaje y la comunicación. El operador no se puede prestar a ese juego; no debe. Y el cliente muchas veces siente que habla con una pared, que nadie lo escucha, que del otro lado hay una máquina. Llamada tras llamada se repite el acto, en continuado, como si la función volviera a comenzar una y otra vez a lo largo de la jornada. Se da una comunicación estereotipada y fragmentada, cíclica si se quiere, ya que, llamado tras llamado, así como se repite la comunicación gestual y corporal, se reitera la comunicación verbal, tanto en cuanto contenido como en cuanto a la forma.

V.B. Vocabulario del *call center*: términos en inglés y en español

En este apartado en particular el foco está puesto en el lenguaje. Para iniciar el desarrollo quisiéramos traer a colación el siguiente aporte de Foucault quien indica que, si en un principio el lenguaje no se parece a las cosas que nombra, esto no quiere decir que no guarde relación con el mundo o que esté apartado del mismo. Sino que sigue siendo “el lugar de las revelaciones (...) parte del espacio en el que la verdad se manifiesta y se enuncia a la vez” (Foucault, 1968: 44). Por ese motivo, nos interesa repasar el vocabulario existente en el *call center* a la luz de la cuestión del poder y de las palabras. Como punto de partida podemos establecer una primera división ya que encontramos términos en inglés y términos en castellano.

Por lo general, la designación de los términos más operativos y técnicos provienen del inglés. Por ejemplo, el *Script* del que venimos hablando o el *AHT*, siglas de *Average Handle Time* (Tiempo promedio de manejo del contacto, vinculado a la duración de las

llamadas atendidas). Augé dedica unas líneas a la cuestión del inglés como recurso de la comunicación y el marketing. El autor indica que su primacía no señala tanto la victoria de una lengua sobre las demás, sino la intrusión de todas las lenguas por un léxico universal. Luego agrega que lo revelador no es tanto que sea el inglés, sino la necesidad de dicho repertorio de términos universal (Augé, 2000: 60).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos proponer que términos como los mencionados más arriba son universales, siempre hablando del universo del *call center*. Así como planteamos la cuestión de que a partir de su disposición espacial se podía pensar a estos centros de llamados como un *no lugar*, y que viendo la imagen o estando en el interior de uno no podríamos determinar a ciencia cierta la ubicación geográfica, aquí podemos establecer que estos términos forman parte del vocabulario del trabajo telefónico de manera universal sin importar el emplazamiento de la compañía en el mapa.

Es decir, así como a partir de la propuesta de Augé pensamos el ámbito de trabajo como un no lugar, se podría hacer extensivo este concepto y pensar esta cuestión de la terminología en inglés como una no lengua. Con esto último hacemos referencia a que no importa en qué compañía estemos, estos términos universales significan lo mismo. Tal vez se pueda llegar a percibir una diferencia en cuanto a la pronunciación de las palabras, pero en cuanto a su uso es el mismo en un *call center* en Argentina que uno en Estados Unidos o la India.

Por otro lado, vamos a centrarnos en algunos conceptos que aparecen en español. En primera instancia nos resulta llamativo esta diferenciación porque algunos conceptos se utilizan en inglés y otros se traducen al idioma nativo. Como si no importara que aquellos términos más técnicos u operativos se comprendan, pero sí estos otros que veremos a continuación. Es decir, planteamos que estos conceptos aparecen en castellano debido a que sería fundamental su comprensión. Entre ellos, sin agotar el listado, encontramos los ya mencionados “error fatal” y “documento rector”.

Como vimos anteriormente, el *script* le indica al operador qué decir y qué hacer ante los diversos motivos de consultas; a cada tipo de consulta le corresponde un *speech* y un procedimiento. Ahora bien, si el trabajador no dice o no hace lo que se indica allí de manera correcta y completa incurre en un error fatal. Por su parte, el documento

rector actúa a modo de código indicando bajo qué categoría incluir el error cometido. El mismo contempla todas las tipificaciones posibles de los desvíos con respecto a la norma ya sea que afecten al cliente o a la compañía.

Todo puede entrar bajo la categoría de fatalidad dentro del *call center*. Allí se puede contemplar desde una agresión verbal o maltrato hasta un simple hecho que visto desde afuera puede no parecer grave; por ejemplo, finalizar una comunicación con un “chau” como saludo de despedida. Queda a decisión de cada compañía en particular determinar cuáles aspectos son considerados fatales y cuáles no. En algunos centros dedicados a la venta de productos o servicios, por ejemplo, se permite un trato más duro. Esto es conocido como una “venta agresiva”, modalidad en la cual se puede interrumpir al cliente o apresurarlo para que tome una decisión. En otros casos, por ejemplo, en atención al cliente, el trato debe ser más cordial y empático evitando hablar encima de la otra persona (véase *Figura 18*, pp. 118-120).

Es decir, la fatalidad del error va a estar dada por el procedimiento publicado en el *script* y el desvío del operador será con respecto a éste. Otro ejemplo que permite identificar la arbitrariedad de esta idea de fatalidad, y a su vez deja ver estas variaciones entre *call centers*, es con respecto a la información brindada. Algunas empresas pueden admitir que se brinde mal una información siempre y cuando la misma sea corregida a lo largo de la llamada, mientras que para otras empresas el haber informado mal algún dato, por más que sea rectificado en la misma llamada, es fatal; en estos últimos casos el margen para el error es menor, o nulo.

En algunas compañías el adjetivo de fatal está siendo reemplazado por el de “crítico”. Lo mismo sucede con el documento rector cuya denominación está siendo sustituida por “guía”, “instructivo”, “glosario” de evaluación. Sin embargo, tanto el adjetivo de crítico como de fatal puede evocar una imagen de gravedad o severidad generalmente asociada a otros hechos o circunstancias. Por ejemplo, es frecuente hablar o leer en los medios de comunicación acerca de “accidentes fatales” o “estado crítico de la salud” de alguien. Si una persona no conoce el contexto de enunciación, el que le informen a alguien que ha cometido un error fatal o crítico puede traer aparejada la idea de una falta de extrema gravedad en la que esté en juego la vida de un tercero.

También, como consecuencia de lo anterior podría evocar la idea de una sanción concordante a semejante gravedad. Por ejemplo, la pena de muerte o la imagen mental de un paredón de fusilamiento o cadalso. Podemos decir que la mayoría estaría de acuerdo si decimos que está mal informar que un producto cuesta \$200 cuando en realidad su costo es de \$201. Si bien la diferencia monetaria no es mucha, el precio brindado es incorrecto. Sin embargo, al momento de calificar este error como fatal o crítico pueden presentarse diversas opiniones. Más allá de esto, para las compañías es crítico todo aquello que genere que una transacción sea defectuosa o repercuta en los gastos/ganancias de las mismas.

En este punto nos son de utilidad, para utilizar como referencia, las consideraciones que sustentan la propuesta de Van Dijk (2006), quien parte de considerar el texto y el habla como situados. Teniendo en cuenta que las palabras no son inocentes, sino que se encuentran impregnadas de valoraciones, ideologías, posicionamientos, agrega que al estar en el ámbito de la interacción social, las mismas influyen y repercuten en la conducta de los individuos (Suárez y Rojas, 2009: 38-39). Podemos decir que los términos que son parte del vocabulario del *call center* no son neutros (o inocentes), sino que conllevan toda una carga valorativa por detrás; la cual los mismos operadores incorporan y que a su vez sirve como instrumento de disciplina y de control. En algunas compañías se están implementando estos cambios de denominación que observábamos; pero solo cambia la forma de llamar a las cosas ya que la cuestión de fondo es la misma, no se cambia el contenido. Se puede pensar que crítico es más aceptable que fatal o que evaluación es preferible a rector, pero no cambia el procedimiento.

Incluso podemos nombrar otros términos, como por ejemplo, “seguimiento”, un control personalizado que se realiza a un operador sospechado de incurrir en prácticas no permitidas; “plan de acción/remoción”, el cual es aplicado a aquel trabajador que haya cometido errores fatales de manera reiterada pudiéndose llegar hacia su remoción de la compañía; “perfilamiento/nómina estratificada”, la cual consiste en que a partir de las distintas métricas requeridas por la compañía (cantidad y duración de llamadas, casos derivados o cortados, puntuación brindada por el cliente luego de finalizada la comunicación, cantidad de re-contactos por el mismo cliente, etc.) se confeccione un

ranking que permite clasificar a todos los operadores en distintos estratos, desde el más eficiente hacia el menos, los cuales se expondrán como ejemplos de “buenas” y “malas” prácticas. Aquí podemos recordar brevemente el paralelismo que realizamos en el capítulo dedicado a la formación entre estas cuestiones y los principios de la condición penitenciaria que menciona Foucault, como el de la corrección y el de la clasificación, así como la idea de destierro que implica (Foucault, 2003: 249).

Entonces, la disciplina del *call center* imprime su sello hasta en estas cuestiones vinculadas al lenguaje y la denominación. Esto abarca desde la idea de documento rector con la fuerza que se le puede atribuir a esta palabra y las asociaciones fonéticas que se puedan hacer como recto, correcto, etc., hasta la calificación del error como fatal o crítico. Como vimos, aquel operador que tiene una falta en realidad cometió un error, pero un error fatal como si se tratara de una cuestión de vida o muerte. Es decir, en la dinámica del trabajo telefónico decir una palabra de más o de menos puede ser fatal, así como para el médico dar una pastilla de más o de menos a un paciente puede ser igual de fatal.

La disciplina y el control se hacen presentes en esta forma de denominar los procesos y conceptos vinculados a este ámbito de trabajo en particular. Es más, como planteamos al inicio, pareciera que todas estas cuestiones se las denomina por medio de términos en español para que sean comprendidas en su totalidad. No es lo mismo denominar un desvío como falta o error que como error fatal. Aquí la comunicación se encuentra reglada y por ese motivo cualquier desvío con respecto a la regla es plausible de sanción. Suena tedioso el tener que hablar y comunicarse siguiendo un guion, sin decir algo que no corresponda, sin poder aportar de lo que surja en la eventualidad del dialogo. El operador, en lugar de agente de la comunicación, se transforma en un elemento más de la misma; es el canal que transmite el mensaje de la compañía.

V.C. Libertad y silencio

Así como indagamos la cuestión de la libertad en referencia al espacio, aquí podemos hacer lo mismo en relación al lenguaje y la comunicación. Hobbes, al preguntarse acerca de la libertad y de qué es ser libre, indica que “quien en aquellas

cosas de que es capaz por su fuerza y por su ingenio, no está obstaculizado para hacer lo que desea” (Hobbes, 2015: 180) es un hombre libre. Luego, agrega, “así, cuando hablamos libremente, no aludimos a la libertad de la voz o de la pronunciación, sino a la del hombre, a quien ninguna ley ha obligado a hablar de otro modo que lo hizo.” (Hobbes, 2015: 180). Retomando algunos términos de la cita, podemos decir que el hombre es capaz de hablar por su fuerza fonética y su ingenio simbólico. Pero, de acuerdo a lo que venimos desarrollando, en el caso del operador de *call center*, este no sería libre. El mismo se encuentra obstaculizado para hacer, en este caso, decir lo que desea. No puede; no debe. Tiene que ajustarse al *speech*.

El operador no puede hablar libremente, ya sea cualitativa o cuantitativamente: tiene una duración promedio de llamada con la cual cumplir y un *speech* que respetar. Entonces, siguiendo la cita anterior, el *script* actuaría a modo de ley ya que obliga al trabajador a hablar de cierta manera en particular. Vale remarcar esta cuestión, una de las características propias del hombre es la capacidad simbólica del lenguaje, la cual le brinda la posibilidad de expresarse. Sin embargo, en este ámbito del trabajo telefónico, esta capacidad se ve encorsetada, se encuentra limitada en su extensión y en su contenido. Si tenemos el binomio “hombre libre”, pero quitamos la posibilidad de un habla libre, ese ingenio simbólico se ve reducido, cooptado. Esa misma idea que mencionábamos en el capítulo dedicado al cuerpo donde a partir de Foucault (1968) nos preguntábamos qué rastros quedan tras el rol del operador, el cual pareciera aproximarse a la idea de un autómatas.

Por su parte, en relación a la palabra y la comunicación, Deleuze establece la posibilidad de que ambas, debido a que el dinero las penetra por entero, ya se encuentren putrefactas. Por ese motivo indica que tal vez lo primordial sea crear instancias de no comunicación como forma de evadir el control (Deleuze, 2006: 148). Teniendo en cuenta lo que vimos anteriormente, podemos decir que esta cuestión de la palabra y la comunicación penetradas por el dinero se da de lleno en los *call centers*. El *script* diseñado por la empresa pauta y modela el decir. Insistimos en que dentro de este ámbito tiene lugar una comunicación reglada, tanto en lo que refiere al contenido, a la forma y la extensión.

En consonancia con la cita anterior podemos introducir una frase que se utiliza coloquialmente en los *call center*: “colgar la vincha”. La misma condensa esa idea de salirse de la palabra, del no comunicar. Generalmente cuando un operador renuncia se hace referencia a que el mismo ha colgado la vincha, es decir, no atenderá más llamadas. Pero en Argentina esta frase también dio nombre y lema a una agrupación de trabajadores, “Colga la vincha” (Schejtman, 2007). Y en este contexto adquiere un sentido particular. En aquellos casos de reclamos salariales o por mejores condiciones de trabajo quienes cuelgan las vinchas siguen siendo operadores. Es decir, se encuentran conectados al sistema, pero no están disponibles para atender, para hablar. Su conexión con el sistema indica su presencia, pero su estado de no disponibilidad indica que no le va a ingresar/realizar ninguna llamada. Están allí, pero en silencio.

Es así que no sólo el qué decir, sino el cómo, de qué manera y en qué orden también se encuentran tipificados de antemano, como los pasos de una receta o coreografía a seguir. No solo la palabra, sino la misma comunicación, o, mejor dicho, el contacto que se da entre el cliente y el operador se encuentra estipulado por la empresa. Entonces, cuando todo lo por decir está dicho o pensado previamente por otros, cuando la palabra está perpetrada, parecería que queda repetir el guion o callar.

Eje VI: relaciones

En este capítulo nos proponemos pensar las relaciones al interior del *call center*. Para ellos establecemos un esquema de las jerarquías generalmente presentes en este tipo de trabajo. Partiendo de estas relaciones preestablecidas y pensando en una estructura simple, en la base encontramos a los operadores; en un nivel superior se encuentran los *team leaders* o líderes; un escalón arriba de éstos últimos están los supervisores; y luego, en los peldaños superiores sucesivos, el jefe y el gerente respectivamente. Vale aclarar que todos los trabajadores, más allá de la posición que ocupen, son parte de este organigrama; por lo que cada rol no es independiente, sino que uno se sostiene del otro (véase *Figura 20*, pp. 121). Para ordenar al análisis, establecimos tres apartados. El primero será dedicado a las relaciones entre pares, operadores; en el segundo contemplaremos la relación de cada equipo de trabajo y su líder; y, en tercer lugar, estudiaremos al grupo de trabajo en relación con la empresa.

VI.A. Entre pares (operadores)

Los operadores se encuentran agrupados por equipos de trabajo y, de acuerdo a lo que vimos en cuanto a la organización espacial, cada uno se dispone en filas de *boxes*, uno al lado del otro. Si tomamos los planos del *call center* (véase *Figura 1 y 2*, pp. 109) y los trasponemos con la imagen del organigrama (véase *Figura 20*, pp. 121) veremos fácilmente que la organización de las jerarquías se condice con la disposición de los trabajadores en el espacio. Por ejemplo, encontramos mayoría de operadores/*boxes* y luego algunos líderes/escritorios al final de la hilera de los cubículos.

Sin embargo, que los operadores conformen equipos o se sienten de forma contigua no implica que la dinámica de trabajo sea grupal; sino todo lo contrario, es más bien individual. Recordemos que las posiciones cuentan con paredes laterales y de fondo, lo que impide un fácil contacto visual con quien esté del otro lado o a los costados. Toda la atención debe ir dirigida a la pantalla. Lo mismo en cuanto al contacto auditivo, es al cliente a quien el operador debe atender, a quien debe escuchar.

En cuanto a esta cuestión de lo laboral y a la relación individuo-grupo, nos interesa aludir a Robert Castel quien retoma la propuesta de Marcel Gauchet sobre el

“individualismo de masa” (1991) y agrega que actualmente la relación de equilibrio de la sociedad salarial entre el desarrollo individual y el ser parte de un colectivo que brinda protección se ve flaqueada (Castel, 1996: 388). Por su lado, Augé, en relación al desarrollo que realiza sobre la supermodernidad, indica que los no lugares brindan una nueva experiencia de “individualidad solitaria y mediación no humana” (Augé, 2000: 65). Traemos estas observaciones a colación para pensar la relación del operador con los otros operadores, así como la mediación de la tecnología.

El operador durante toda su jornada de trabajo, sin contar los descansos o el tiempo de sanitario, se encuentra conectado en línea para atender a los clientes; todo lo tiene en la computadora, no necesita nada más para desarrollar su trabajo. Habla con otros, con los clientes, pero mediante una tecnología digital. Y como vimos, hablar es una forma de decir. Más allá de la intermediación de los equipos y programas computarizados, el operador más bien actúa un guion; tanto lo que debe informar como lo que debe hacer está fijado de antemano por el protocolo de atención, de acuerdo al motivo de consulta.

Como establecimos, el propio diseño reticular del espacio, así como el ritmo de trabajo que viene impuesto por las computadoras y la cantidad de llamadas ingresadas, desfavorece la comunicación entre pares. Mientras el operador se encuentra *online* y apenas corta una llamada, ingresa inmediatamente la siguiente, salvo que esté en algún estado auxiliar que impida y obture el ingreso de una nueva comunicación. Pero hay que tener en cuenta que el trabajador puede colocarse en un estado auxiliar si le corresponde tomarse una pausa de descanso. De lo contrario solo podrá hacerlo con previa autorización del líder, en caso de que tenga algún inconveniente al que le deba dedicar más tiempo del estipulado.

Natalia Romé, al hablar acerca de “la neoliberalización del espacio público”¹¹, indica que todos llegan a poseer un lugar y ser “tolerados siempre y cuando no se afecten –ni se dejen afectar por otros– y, por lo tanto, en la medida en que no porten marcas, huellas de encuentro y alteridad; es decir, que no confluyan en procesos de

¹¹ Si bien la autora se refiere al espacio público, creemos que las implicancias de sus aportes son valiosas al momento de pensar las relaciones en el ámbito del *call center*.

subjetivación política.” (Romé, 2016: 154-155). En este ámbito de trabajo, y dadas las particularidades que venimos estudiando, ese encuentro y posibilidad de estelas de alteridad, si bien no se ve aniquilado de raíz, sí se encuentra desalentado y obstaculizado. Por ejemplo, como las pausas están programadas y previstas para que no todos los operadores salgan al mismo tiempo ya que de lo contrario no quedaría nadie disponible para recibir llamados, difícilmente un trabajador pueda coincidir con el de al lado o con los integrantes de su mismo equipo.

Entonces, si estando todos los operadores bajo un mismo techo la posibilidad de unión o de entablar una relación con el otro es mínima; el teletrabajo dinamita esta cuestión. Si estando juntos ya se le es difícil establecer un vínculo y lograr una identidad de grupo, ahora con cada uno por separado es más dificultoso. En este caso, al no compartir un lugar físico de trabajo, la posibilidad de cruzarse con algún otro operador al ingresar el edificio, al ir o venir de la sala de *break*, se ve reducida a cero. Lo mismo en relación al espacio virtual y digital; cada operador se encuentra conectado a la red y al sistema central, pero no se encuentran vinculados entre sí. La posibilidad de interactuar entre operadores mediante los sistemas de la compañía es nula. En algunos casos cuentan con direcciones de *e-mail*, casillas de mensajes o *chat*, pero son unidireccionales; solo les permite enviar y recibir correos de su *team leader*, no entre pares ya que desde el punto de vista empresarial sería una distracción.

En caso de que el operador necesite ayuda, o si por alguna razón precisa realizar una consulta, lo tiene que hacer con su líder y desde su posición. Debe llamarlo a su interno. Cuando se dan nuevos ingresos al interior de grupos ya conformados suele suceder que los nuevos operadores al no estar habituados al *script* o ante el nerviosismo de las primeras llamadas, sobre todo si se comunican clientes muy insatisfechos con el producto/servicio, demoren o no puedan ubicar la información. Por lo general, si en los *boxes* de alrededor se encuentra algún viejo integrante y alerta esta situación, hará lo posible, dentro las limitaciones con que cuenta, para ayudarlo. En las siguientes descripciones se ilustra esto que venimos diciendo: “Su compañero se acerca con la silla para mirar su pantalla. Pero de pronto dice: -Uy esperá que me entra una llamada. Vuelve a su lugar y se acomoda los auriculares.” (Meradi, 2010: 100) o “El venezolano se acerca con la silla y los headset puestos. Pero antes de terminar con la explicación le

entra una llamada y tiene que volver como un elástico a su monitor.” (Meradi, 2010: 139).

El operador también podría dejar al cliente en espera y tratar de ayudar rápidamente al nuevo ingreso. Pero como venimos viendo, la estructura del *call center* desalienta esta cooperación. Esto lo hace por diversos medios, los cuales refieren a puntos estudiados en capítulos anteriores y a un trabajo sobre las mismas formas de relacionarse. Por ejemplo, la espacialidad y la disposición de los lugares impide una comunicación directa; el ritmo de trabajo y el ingreso constante de llamadas tampoco dejan tiempo para la conversación con el compañero más próximo. A su vez, hay un estricto control de las llamadas por lo que si el que intenta ayudar se excede en el tiempo que deja al cliente en línea, será alertado y, según la ocasión, sancionado. Incluso, si esto sucede, por más que se quisiera ayudar a otro, sirve a modo aleccionador ya que la próxima vez ante la duda de si ayuda o no, probablemente no lo haga.

En todo caso, ante las situaciones anteriores el líder será quien deba orientar al nuevo operador. Y esto a su vez tiene que ver con que cada operador obtiene mayores beneficios cuanto más positivas sean sus métricas y mejor sea su *performance*. Como referenciamos anteriormente, Deleuze señala que en la sociedad de control la fábrica es reemplazada por la empresa, y que, si bien la primera ya usaba la metodología de incentivos, la segunda se empeña con mayor propósito en este aspecto. De esta manera, al vincular la idea del mérito con el salario, instaura una rivalidad sin fin entre los trabajadores, rivalidad que sin embargo hace pasar como si fuera competencia sana (Deleuze, 2006: 151-152).

En el *call center*, como vimos, para todo hay un objetivo: cantidad de llamadas atendidas, puntaje de calidad de llamadas auditadas, encuesta de satisfacción de los clientes, resolución en el primer contacto (que ese mismo cliente no haya vuelto a llamar), transferencias mínimas, etc. Si el operador cumple con los objetivos establecidos para las métricas, cobrará un sueldo más abultado. Entonces esto conforma un elemento más que lleva a la individualidad de cada operador. Como las notas y las métricas son individuales, si un operador se equivoca sale perjudicado él mismo, no el equipo. En lugar de que los beneficios sean resultados de acciones colectivas, quedan a merced de cada trabajador delimitados en una lógica individualizante. El operador debe

preocuparse por él mismo, no por su compañero ni su grupo. Bajo la modalidad que venimos desarrollando, a quien sí le interesa que el equipo no se vea perjudicado es al líder, como veremos más adelante.

De acuerdo a Del Bono y Bulloni, y siguiendo diversos estudios, el compartir una labor que sea reconocida como propia puede favorecer la constitución de lazos significativos logrando relaciones solidarias y de compañerismo. Sin embargo, los trabajadores que entrevistaron parecían transitar el trabajo de operador como una vivencia insignificante, inclusive en aspectos colectivos (Del Bono y Bulloni, 2007: 58-59). En relación a esta cuestión de la experiencia y la falta de sentido, es importante alertar acerca del posible efecto que este asunto puede tener sobre la idea de identidad.

Un presente vacío y aislado, a causa de la pérdida de conexión con la sucesión histórica, es decir, en relación al pasado y al futuro, junto a la idea de flexibilidad y adaptación constituyen un entramado socio-político beneficioso para la fase actual del capitalismo, no así para la subjetividad del trabajador (Beresñak, 2015, 6-11). Pensemos, por ejemplo, en el caso del nuevo ingreso y en la relación que podría establecerse con el resto del grupo si estos pudieran ayudarlo sin ninguna reprimenda. Lo mismo en el caso del resto de los trabajadores si pudieran entrar en contacto entre ellos o compartir ciertos momentos.

Entonces, los distintos condicionamientos y características del trabajo dificultan y desalientan el contacto y la comunicación con el par, ese encuentro con la alteridad que mencionaba Romé. Sin embargo, hay excepciones y encontramos agrupaciones de trabajadores de *call center* que emprenden un proceso de subjetivación política en términos de la misma autora (Romé, 2016: 154-155). Pero más que una relación diaria de compañerismo surgida en el ámbito habitual del trabajo, se tratan de colectivos cuyo surgimiento o encuentro se da por fuera de la empresa u horario laboral y su unión tiene un fin en común.

Podemos traer como ejemplo de lo anterior, el movimiento de Teleperforados. Se trata de una agrupación de trabajadores de la empresa de *call center Teleperformance*, los cuales lentamente comenzaron a organizarse, primero alrededor de un boletín "clandestino" y luego a través de medios digitales con el fin de reclamar y solicitar mejoras laborales. Otro ejemplo es la lucha conformada por los trabajadores de Atento,

un *call center* de la empresa Telefónica. En este caso, el principal motivo de reclamo era el ser reconocidos como trabajadores telefónicos ya que se encontraban registrados como empleados administrativos; y, por lo tanto, había particularidades del trabajo que desempeñaban que no estaban reglamentadas (Colectivo Situaciones, 2006).

De esta manera, y a partir de lo anterior, podemos decir que si la falta de reconocimiento de la labor, la nula posibilidad de trabajo en equipo y las demás condiciones de este tipo de empleo no favorecen o estimulan la formación de lazos en la jornada diaria, sí lo puede llegar a hacer la toma de conciencia sobre estas mismas situaciones por parte de los propios trabajadores. Entablar y buscar instancias de comunicación permite y habilita el intercambio con el otro; y en ese encuentro tiene lugar el reconocimiento del propio trabajar para con el resto, y de esta manera, de cada uno con los otros.

VI.B. El líder y su equipo

Así como anteriormente mencionábamos la indicación de Deleuze acerca de que la competencia entre trabajadores era enmascarada y presentada como una rivalidad sana (Deleuze, 2006: 151-152), Sennett tampoco desconoce dicha cuestión, incluso la califica de “vida o muerte” y en un sentido similar al enmascaramiento habla acerca de la existencia de una ficción. En dicha ficción la relación de los empleados entre sí no sería de competencia y la relación de los mismos con los jefes no sería de antagonismo; estos últimos son presentados como “un «guía», un «coordinador», (...) un líder, más que gobernarte, está de tu lado.” (Sennett, 2000: 116).

En el *call center*, como ya venimos aludiendo a lo largo del trabajo, aparece la figura del líder o *team leader* para designar al responsable a cargo de un grupo de operadores. Es decir, vendría a ser el jefe directo de los operadores. En contraposición a la imagen de jefe o supervisor que remitiría más a un rol autoritario, ubicado en un escalafón superior, que da órdenes, etc.; la figura del líder se asociaría más con la de un acompañante y se encontraría vinculada más a una idea de horizontalidad. Es más, si por un lado se obstaculiza el contacto y la conversación entre operadores, por el otro se facilita o promueve la relación y el habla del líder con cada operador. Es por eso que

podemos decir que prima una comunicación de índole vertical, mientras que la comunicación horizontal entre pares se encuentra desalentada.

En este punto, para poder pensar la relación líder-equipo, nos parece oportuno retomar la idea de poder pastoral desarrollada por Foucault. El objeto de dicha tecnología de poder era “la inmensa mayoría de los hombres agrupados en un rebaño con un puñado de pastores” (Foucault, 2008: 104), es decir, la misma se encuentra vinculada al gobierno o la administración de los hombres. El pastor está a cargo del destino del rebaño en su conjunto, así como de cada una de las ovejas en particular. En la tradición y perspectiva cristiana el pastor debía poder rendir cuenta y ser responsable de las acciones y de todo lo relativo a sus ovejas ya que “el pecado de la oveja es también imputable al pastor. (...) Y a la inversa, al ayudar a su rebaño a encontrar la salvación, el pastor encontrará también la suya” (Foucault, 2008: 112).

En principio podemos indicar que el líder, como el pastor, es responsable de su grupo. Si bien vimos anteriormente que cada operador debía ocuparse de su desempeño ya que solo sus métricas lo podían favorecer o perjudicar, es decir, no importaba si a otro operador del equipo le iba mal, esto no interfería con el sueldo o desempeño del otro; en cambio, en el caso del líder sí. Entonces, este último debe ocuparse y preocuparse del desempeño de cada uno de los integrantes de su equipo y del equipo en su conjunto puesto que cualquier métrica fuera de objetivo de alguno de ellos repercute en su resultado global.

Si un operador tiene un desempeño bajo, otro operador no tendría injerencia ni interés en ayudarlo, sino que en todo caso será el líder quien lo haga. De esta manera, y gracias al monitoreo *online* que permite el *software* de control de llamadas y la vigilancia *in situ*, el líder generará espacios de devolución para guiar y encauzar al trabajador de su equipo. Generalmente intentará adelantarse a los informes y reportes de métricas y calidad puesto que una vez documentado, no hay manera de modificar lo archivado. Si la función del pastor es cuidar de todos y de cada uno ayudando a mejorar su vida; en el caso del líder, podemos decir que esta ayuda no sería del todo desinteresada. Esto es dado a que detrás de esta cuestión se encuentra en juego su capacidad como líder de equipo y su consiguiente impacto en sus métricas y salario.

Debido a esta relación líder-equipo y al impacto que tiene el actuar de cada operador sobre el mismo es que el primero debe estar en conocimiento de la situación particular de cada uno de los integrantes del segundo. Debe estar atento al todo y a cada una de sus partes, pero no siempre sucede así. No todos los líderes se ocupan de buena manera de su equipo más allá del interés lucrativo que siempre está por detrás. Por ejemplo, encontramos testimonios donde vemos que esta injerencia del resultado de cada operador en el equipo y en el líder ejerce presión directa sobre los trabajadores, quienes denuncian hostigamiento ante una mala nota o una venta no concretada (Uribe y Morales, 2010: 100). Entonces, si bien la figura del líder y su denominación como tal puede ser considerada parte de una ficción o enmascaramiento, vemos que en ciertas oportunidades este ideal empático y ficticio se ve resquebrajado dejando entrever un perfil más autoritario e interesado.

Y así como decíamos antes que esta estructura piramidal y jerárquica se va reproduciendo de forma concéntrica, esta misma relación la encontramos en virtud de cada supervisor y su rebaño de líderes: a cada líder le interesa y se ocupa de su equipo, pero a cada supervisor le interesa y debe ocuparse de todos los líderes a su cargo. Y aquí vuelve a comenzar el circuito y aplica lo dicho anteriormente en cuanto a la imputación de los pecados-penalidades.

VI.C. El grupo de trabajo y la empresa

Como establecimos, dentro del ámbito laboral del *call center* hay escasas posibilidades de que el operador pueda interactuar con sus compañeros, o al menos, los obstáculos son varios; desde la organización espacial hasta el control *online* lo hacen dificultoso. Sin embargo, hay compañías que organizan jornadas recreativas con días temáticos. A veces esto se da en el mismo edificio de trabajo, pero "desconectados"; es decir, sin estar atendiendo llamados (véase *Figuras 21, 22, 23, 24* pp. 121-123). En otras ocasiones se llevan a cabo en espacios abiertos, al aire libre (véase *Figuras 25 y 26*, pp. 123-124).

En algunas empresas estas jornadas son llamadas "encuentros". Tranquilamente aquí nos podríamos preguntar por esta denominación así como hicimos con el

vocabulario más generalizado del trabajo telefónico. Y aunque suene paradójico, es el encuentro del operador con el de al lado, con ese que todos los días se sienta en el *box* contiguo, pero con el que no puede hablar, o apenas llega a intercambiar un saludo ya que debe estar *logueado*, conectado y disponible para atender. Con ese que veíamos que si necesita ayuda no puede brindársela o al menos no de manera precisa.

Pero es necesario tener precaución y advertir que no se trata de un encuentro cualquiera o “libre”. La lógica de competencia, de *performance* y de resultados que impera en el ámbito de trabajo es transpuesta a estas jornadas. Generalmente se organizan juegos en los cuales cada grupo a cargo de un líder conforma un equipo y al final del día el equipo con mayor puntaje será el ganador. Si bien vimos que, en la dinámica diaria, por medio de la lógica disciplinaria y organizativa que la forma de trabajo impone, prima la individualidad, la competencia uno a uno; aquí, esa misma dinámica se imprime al nivel de grupo ya que los distintos equipos entran en competencia entre sí (véase *Figura 26*, pp. 124). Lo mismo sucede en ciertos días festivos como el día de la primavera o Halloween, en los que las empresas otorgan cierta cantidad de tiempo (entre 30' y 45') para la decoración de algún espacio del edificio y el equipo con mayores votos resulta ganador (véase *Figura 21, 22, 23* pp. 121-122).

Esta cuestión de la misma lógica del trabajo diario transpuesta a estas situaciones aplica para los casos en los que los mismos líderes o supervisores participan de las jornadas y competencias. En los distintos eventos, en ocasiones se busca reforzar esa idea de igualdad o de horizontalidad entre los operadores y el resto de los puestos medios, la cual veíamos que se instauraba mediante el enmascaramiento o el tratamiento ficticio. El Colectivo Situaciones define estos escenarios y jornadas como modos de “infantilización” donde la empresa es presentada como una gran familia con los valores que se asocia a ella como confianza, respeto, etc. La infantilización es más bien una forma de sumisión vinculada con el acatamiento de órdenes, no es lo mismo que infancia. Mientras que la infancia está asociada a una relación franca e ingenua con el mundo, la infantilización expresa rasgos más bien restrictivos (Colectivo Situaciones, 2006: 134-135).

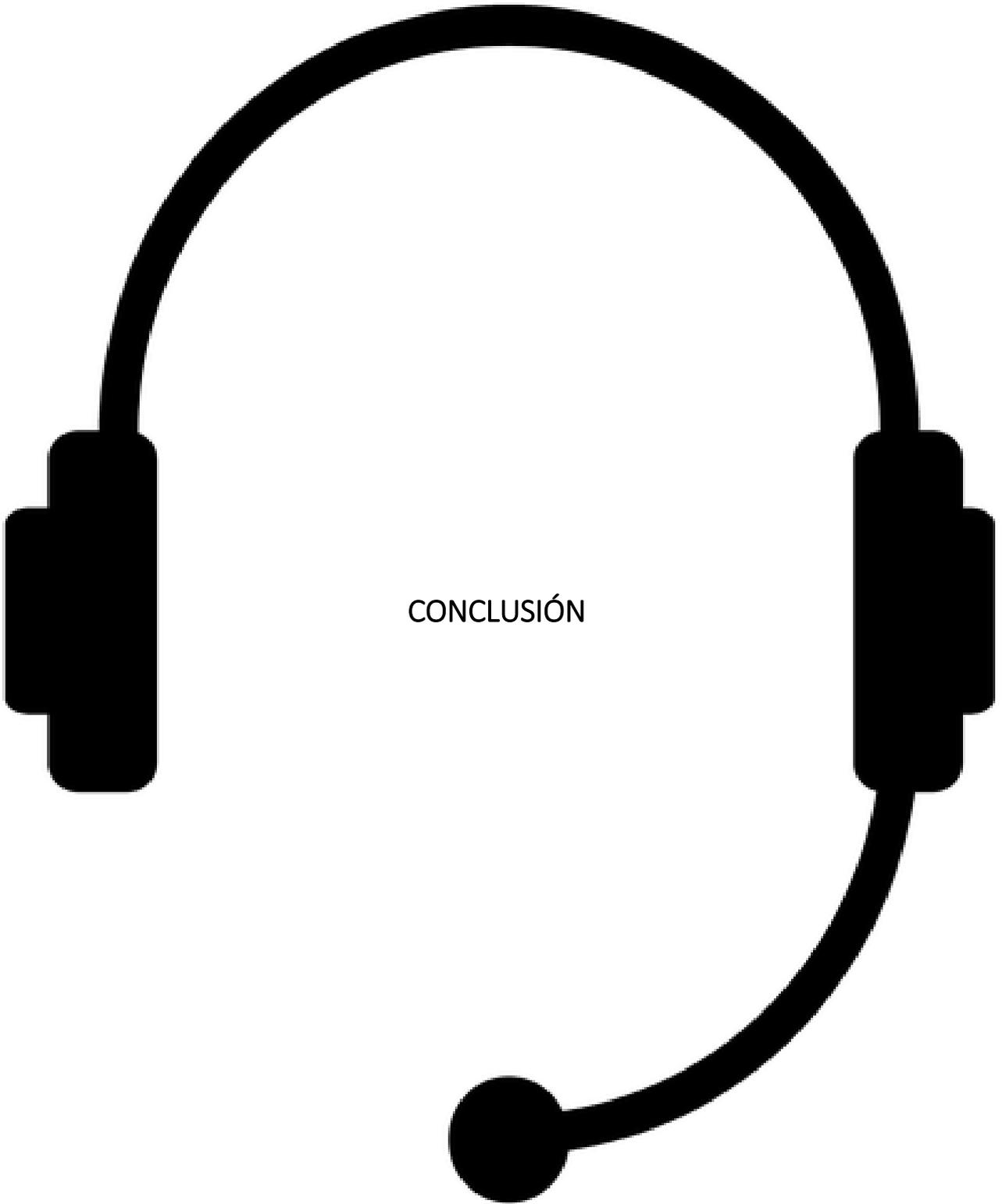
En consonancia con lo anterior, vale aclarar que en estas jornadas hay consignas que respetar. En el trabajo los operadores cuentan con el *script* que les dice qué hacer

y qué decir; y en las jornadas o encuentros tienen las consignas que les dicen qué hacer. En esta misma línea, Del Bono y Bulloni se plantean que mediante estas cuestiones se busca dificultar cualquier identificación autónoma que pueda llegar a tener lugar como trabajadores, "la empresa busca abarcar estas representaciones y recrear el colectivo, pero asociándolo a ella. La idea es que los agentes tengan contacto entre ellos, pero mediado por los términos y vías que la empresa dispone" (Del Bono y Bulloni, 2007: 42).

Si bien desde el mundo empresarial, siguiendo diversos estudios, se indica que hay una vinculación directa entre el clima laboral y los resultados de ventas, motivo por el cual desarrollan diversas actividades a modo de incentivos (Uribe y Morales, 2010: 102), encontramos otros puntos de vista. Por ejemplo, a raíz de distintas entrevistas realizadas tanto a representantes como líderes-supervisores, Del Bono y Bulloni encontraron que no todas las estrategias de este tipo son aceptadas acríticamente: en varios casos las personas entrevistadas bromean o expresan disgusto con estos mecanismos que intentan ocultar la relación laboral en la cual se encuentran inmersos. Uno de los entrevistados indicó que no le brindan un aumento de sueldo acorde al convenio, pero que luego la compañía a fin de año hace una fiesta y es necesario ir ya que es parte de la familia que es la empresa. Otro testimonio indicó que le regalan golosinas para días festivos o la semana de la dulzura y que en contraposición con las ganancias de la compañía esto no representa nada significativo (Del Bono y Bulloni, 2007: 44).

Entonces, las mismas empresas buscan crear momentos recreativos o de aparente recreación. Estos pueden ser desde breves interrupciones o cortes durante la jornada de trabajo, o actividades y jornadas por fuera del ámbito laboral diario. Se puede suponer que estas acciones se implementan con la idea de que los operadores se diviertan, se relajen y/o se sientan parte de la compañía o considerados integrantes importantes de la misma. Sin embargo, vemos dos hechos que obstaculizan estas cuestiones. Por un lado, no se trata de jornadas libres; sino que como vimos, la misma lógica de *performances* y resultados involucrada en el trabajo diario y segundo a segundo del *call center* se imprime en las diversas actividades. Por otro lado, parte de los mismos operadores logran hacer una lectura crítica de estas acciones, las cuales son más bien consideradas coyunturales, breves, efímeras y desprovistas de un sentido propio.

En realidad, los trabajadores antes que estas cuestiones otorgan mayor prioridad y relevancia a aspectos estructurales, los cuales se encuentran vinculados a las condiciones habituales de trabajo. Por ejemplo, la tipificación contractual de la tarea, es decir, si se encuentran encuadrados dentro de la categoría de empleados de comercio o telefónicos según los distintos convenios de trabajo; la categoría salarial reconocida; la relación entre la cantidad de horas de trabajo y el tiempo de descanso; etc. Mientras la empresa busca e implementa acciones de corto plazo y bajos costos, éstas no son recibidas acriticamente por parte de los empleados. Los mismos, debido a las condiciones de trabajo, son capaces de realizar una mirada que se aparta de esa visión recreativa que se intenta imponer al adjetivar estas jornadas.



Abordaje de la tesina. Tema, metodología y escritura

Como indicamos al comienzo de la tesina, la misma responde al trayecto académico y laboral de quien escribe. Con el fin de aportar una mirada crítica, buscamos problematizar e indagar un empleo contemporáneo del que varios jóvenes son parte, el *call center*. Nos preguntamos cuáles son las características del trabajo telefónico, y qué efectos tienen sobre la subjetividad del operador. Para ello, partimos del supuesto de que allí subyace una lógica de disciplina, fuerte control y previsibilidad.

Para el abordaje de dichos interrogantes y sospechas, se propuso un escrito de tinte ensayístico. Siguiendo la línea transdisciplinar con la cual nació la carrera de Ciencias de la Comunicación, se recurrió a la consulta de fuentes bibliográficas y de archivo provenientes de diversos enfoques y ámbitos, las cuales permitieran nutrir y sostener la estructura argumentativa del género seleccionado. El alto nivel descriptivo, que por momentos se torna agobiante, intenta reflejar la sensación que se vive en el *call center* con tantos detalles a los cuales los operadores deben prestar atención o que le están prestando atención a ellos.

El desarrollo del análisis en seis ejes de estudio (espacio, cuerpo, tiempo, formación, lenguaje, relaciones) nos permitió trabajar la hipótesis principal, así como los supuestos particulares relativos a cada dimensión. Este mismo ordenamiento nos dio la posibilidad de organizar la exposición aquí presentada. A continuación, la pasaremos a comentar brevemente, sintetizando los principales hallazgos e ideas arribadas en cada capítulo.

Acercamiento a los objetivos, preguntas-problemas e hipótesis. Hallazgos de cada eje

Para nuestro propósito de identificar y describir los recursos arquitectónicos y disposiciones espaciales del trabajo en el *call center* nos fueron de utilidad los recursos fotográficos y planos adjuntados en el anexo, así como los testimonios referenciados en notas periodísticas y/o escritos de colectivos de trabajo. Esto nos permitió reconstruir la arquitectura del ámbito de trabajo para estudiar, con ayuda de los aportes teóricos y conceptuales, las implicancias de la misma sobre el trabajador.

Es así que en el primer capítulo prestamos importancia al emplazamiento de los edificios de trabajo y a cuestiones arquitectónicas, pasando por el lugar y modo de ingreso, el piso de trabajo, los lugares de descanso y las ubicaciones que ocupan los operadores durante su jornada laboral. En primera instancia, podemos decir que el diseño arquitectónico en general, y la ubicación de los *boxes* en particular, responde a una lógica de control y vigilancia: poder observar a todos los operadores de una mirada y evitar el contacto entre ellos. Esto nos da como resultado un repertorio de individualidades donde la singularidad del ser humano que ocupa cada posición no tiene importancia.

Lo mismo sucede en relación a la ubicación geográfica del edificio de trabajo. Vinculado a lo anterior, también trabajamos la idea del *call center* como un espacio homogéneo y universal donde la singularidad de las particularidades locales tampoco tiene relevancia. Se trata de un espacio que identifica, pero no la particularidad del trabajador o del grupo de trabajo, sino el rol de los mismos dentro de la organización; es un espacio que jerarquiza, delimita, obstaculiza y es funcional al control. Luego vimos que sobre este aspecto material se entretiene un espacio digital donde también entra en juego la lógica y los principios de control y vigilancia, esta vez con el apoyo de las herramientas informáticas. Esta situación se da tanto en el edificio de la compañía como en los casos de teletrabajo, en los cuales la no presencia física del trabajador en la empresa no desarticula dichos principios.

Una vez analizado el espacio, lo relevado allí nos permitió situar el cuerpo del trabajador en ese ámbito para pensar de qué manera se ve interpelado y afectado, pero no solo por lo arquitectónico y lo material, sino también por otros condicionantes. Aquí también, para trabajar los supuestos, nos fueron de utilidad los recursos gráficos como imágenes, así como las experiencias de trabajadores. Al ser una actividad sedentaria, en la cual el operador está toda la jornada sentado realizando una tarea en la que entra en juego lo simbólico, dijimos que podría pensarse que el cuerpo no se ve involucrado en gran proporción. Sin embargo, no es así.

Desde lo fónico, la cadencia de la voz, el tono, la postura, el prestar atención a múltiples ventanas o pantallas de la computadora hasta los movimientos minúsculos que la actividad requiere para ejecutar una tarea repetitiva, establecen un ritmo,

dibujan una serie de acciones que se reiteran ante cada nueva llamada e involucran al cuerpo. Se establece una coreografía y comunicación gestual que inscribe en los cuerpos los pasos que se replican en cada llamado.

A su vez, el operador se encuentra conectado, tanto física como digitalmente, a todo el sistema informacional. Es aquí donde también entra en juego lo que vimos respecto a la cuestión de lo robótico y lo humano, ese cuerpo tecnológico, con implantes y accesorios que restringen su movimiento, que lo unen a la computadora. Es así que junto a todo lo anterior podemos decir que pese a ser un trabajo de oficina, y no fabril, el cuerpo del operador se ve altamente involucrado. Trabaja con su cuerpo y con la capacidad simbólica, incluso al riesgo de perder la espontaneidad y volverse una máquina.

En relación al eje del tiempo, a partir de los testimonios aportados por notas periodísticas y crónicas, así como por estudios específicos sobre *call centers*, pudimos vislumbrar el rol que se le asigna al mismo en cuanto recurso dentro de dicho ámbito laboral. Podemos decir que es primordial, juega un papel central y organizador de la tarea. El llegar a distinguirlo como un tiempo estricto, controlado e intenso nos ayudó a pensar la manera en que éste repercute sobre el empleado, actuando como un condicionante más de esta forma de trabajo.

Desde que el operador se conecta al sistema de gestión de llamadas, todo es registrado y recopilado. Su misma conexión debe ser a tiempo, es decir, ni un segundo antes ni después. El flujo y el ritmo de trabajo es marcado por este mismo sistema informático que deriva cada llamada que ingresa al primer operador que se encuentra conectado y disponible. Como dijimos, allí donde todo es conmensurable y cuantificable, el tiempo es quien manda. Se presenta un uso intensivo del mismo, cuanto más se pueda hacer en la misma fracción de tiempo, mejor. En este caso, esto implica que cuantas más llamadas se puedan atender, mejor.

Para el ámbito del *call center*, todo momento en que el operador no se encuentra disponible para recibir o realizar llamadas es tiempo no productivo. Al operador se le exige cumplir con un procedimiento, con determinados requisitos de atención, pero todo en el menor tiempo. Entonces, más que hablar de una domesticación del tiempo, indicamos que podemos decir que es el operador quien se ve domesticado a causa del

rol que cumple la cuestión temporal, allí donde un minuto es una eternidad y un segundo marca la diferencia. Sin embargo, pese a los estrictos controles que existen, los mismos no interrumpen el flujo cuasi-constante de la comunicación. Se presenta una estructura cíclica, ya que, al finalizar cada llamada e ingresar una nueva, todo vuelve a comenzar. Vuelve a contar la duración del contacto, vuelve a repetirse la coreografía rítmica, gestual y verbal. Y así con cada nueva llamada.

Al considerar la cuestión de la formación y de la educación, nos valimos del relevamiento de avisos de búsquedas laborales de *call centers*; esto con el fin de verificar aquellos requisitos que las empresas solicitan a sus postulantes. Es a partir de allí que intentamos responder los interrogantes que teníamos acerca de las instancias formativas presentes en dicho ámbito laboral, estimando que se trata más bien de un conocimiento instrumental más que de un saber que permita fundamentar las acciones o tareas que los operadores deben llevar a cabo. A partir de dichos avisos de búsquedas laborales, vimos que los requisitos recurrentes, en cuanto a capacidades necesarias para trabajar como operador telefónico, eran más bien generales. Se solicita mayoría de edad y estudios secundarios/universitarios, así como encontramos referencias a aptitudes comunicacionales e interpersonales.

Luego vimos de qué manera se van encauzando estas cuestiones amplias para entrar en la previsibilidad y regularidad del trabajo telefónico. En principio, a partir de la etapa inicial de instrucción, el futuro operador es puesto en conocimiento de los reglamentos y productos/servicios de la compañía. También hay presente un entrenamiento en cuanto a la gestión del contacto, cómo debe llevarse a cabo y qué estructura debe tener. Pero no solo la forma de la comunicación está estipulada de antemano, sino también su contenido. El mismo *Script* que se utiliza para entrenar al operador es el que él utilizará para atender a los clientes y con el que será evaluado parte de su desempeño, tanto en esta primera instancia como una vez en línea. Es un verdadero instrumento de entrenamiento, control y evaluación. Allí está depositada toda la información necesaria para atender los llamados, los pasos a seguir, qué decir, cómo decirlo, qué cargar en el sistema, etc.

La idea de coreografía se hace cada vez más fuerte. Una coreografía que requiere ensayos (o práctica), en la cual el cuerpo, ubicado en el espacio del *box*, dibuja pequeños

gestos y detalles al ritmo impuesto por el ingreso de las llamadas. Los pasos ya se encuentran marcados, están registrados en el *script*. Por eso es que nos preguntamos y nos atrevemos a decir que, más que un saber que permita un accionar fundamentado y posibilite responder a diversos escenarios, se trata de un conocimiento instrumental. En general, una vez concluida la instancia inicial de instrucción, el operador no vuelve a tener otra etapa de formación propiamente dicha por fuera de su tarea diaria. Esto se encuentra vinculado a la ausencia de una proyección a largo plazo para los operadores, tanto a nivel de formación como de categoría salarial.

Tomando en cuenta el eje del lenguaje, recurrimos a diversas fuentes para poder explorar tanto la terminología empleada en este ámbito laboral como la cuestión del habla y lo simbólico, rasgo característico del ser humano en general y de dicha actividad laboral en particular. Entre los archivos consultados nos fueron de utilidad *scripts* o manuales de operación de servicios de atención telefónica, así como un glosario que identificaba los principales términos de la industria. En dicho capítulo trabajamos estas cuestiones a partir de dos líneas: una en la cual el foco estuvo puesto en el vocabulario propio del *call center*, prestando atención a aquellos términos más frecuentes; y otra línea donde el énfasis estuvo sobre la cuestión del habla.

Establecimos que los términos que se emplean para denominar los procedimientos y herramientas no son neutros, sino que cuentan con una carga valorativa que el mismo operador puede llegar a interiorizar y que sirve como instrumento de disciplinamiento. Por ejemplo, el denominar los desvíos como errores fatales o nombrar la guía/instructivo como documento rector. Así también, hay otros términos universales de dicha tarea que se utilizan en inglés sin importar la ubicación geográfica de la compañía.

Por otro lado, vimos que el habla también se encuentra alcanzada por las prescripciones y el control imperante en dicho ámbito. Esto incluye no solo el qué decir, sino también el cómo decirlo. Lo que podría ser más espontáneo, el contacto, la comunicación con el otro (el cliente), también entra en el régimen de regularización y tipificación. También se encuentra coreografiado. No en vano los clientes en ocasiones suelen mencionar a modo irónico que están hablando con una máquina o con un robot.

Entonces, si lo por decir ya está dicho o escrito de antemano, si la capacidad simbólica se encuentra cooptada por las prescripciones del *call center*, lo que dicen los clientes no está alejado de lo que sucede. La comunicación se encuentra atravesada por la lógica de la compañía; está diagramada de tal manera, y a tal punto, para que pueda entrar en la lógica de previsibilidad y en el cálculo de gasto/beneficio. En estos casos, lo que queda es callar, “colgar la vincha”, permanecer en silencio.

En último lugar, para estudiar las principales relaciones que se dan dentro de este ámbito laboral, recurrimos a la elaboración de un organigrama que nos permitiera visualizar de una mirada los distintos puestos y jerarquías presentes en la organización. Dicha diagramación, considerando los condicionantes estudiados en apartados previos y suponiendo que prima una impronta individualista, nos permitió pensar las relaciones estructurales, así como la correspondencia y apoyatura, tanto dentro de un nivel como entre las diversas categorías. Es así que, en primera instancia, pensamos la relación entre los operadores; luego la relación de ellos con el líder; y, por último, la relación con la empresa mediante, por ejemplo, jornadas recreativas que proponen desde la compañía.

Si bien en la jornada diaria los operadores se encuentran dispuestos en hileras, uno al lado del otro, y están agrupados por equipos de trabajo bajo la figura del líder, la dinámica de trabajo no es grupal, tiene una impronta individual. Por más que se trate de instaurar una idea de trabajo en equipo y horizontalidad, no es tan así. Se establece una coreografía visual y sonora individual, donde cada trabajador está en su *box* hablando con un cliente. Asimismo, cada operador es evaluado de manera particular, los premios o sanciones responden a su desempeño individual. Bajo esto subyace una lógica de competencia e interés propio individualizante. En cambio, el líder sí tiene interés en que a cada miembro de su grupo le vaya bien, ya que su desarrollo repercute en su trabajo y salario.

Entonces, los operadores se encuentran conectados al sistema gestor de llamados, pero la conexión, el contacto y la comunicación entre ellos es casi nula. Incluso en aquellas ocasiones donde la empresa propone jornadas recreativas, el encuentro con el otro se ve reglado bajo sus directrices. La lógica de competencia también se encuentra presente mediante juegos donde debe haber un ganador. Si antes dijimos que el

contacto con el cliente se trataba de una comunicación reglada y tipificada; aquí decimos que, en relación a los operadores y los líderes, se instaura también una comunicación verticalista, entre líder-operador, en detrimento de una de índole horizontal que posibilite el acercamiento entre los mismos operadores.

Síntesis e integración de los ejes y sus hallazgos

Partimos de analizar y de pensar el espacio arquitectónico en el cual los operadores desempeñan su trabajo, yendo desde el emplazamiento más general hasta llegar al lugar que ocupan y donde pasan la mayor parte de su jornada laboral, los *boxes*. En relación con lo anterior, establecimos que el cuerpo del trabajador telefónico, a pesar de no ser un trabajo típicamente fabril, se encuentra altamente involucrado. Empezando por el lugar limitado que ocupa en un *box* y la disposición de los materiales de trabajo, así como por la postura que debe mantener y la mirada dirigida a la computadora, el cuerpo se ve interpelado por estos distintos condicionamientos que le impiden moverse libremente o entablar una conversación con el compañero/a de al lado.

Pero el operador no solo se encuentra encorsetado por el espacio, sino también por el tiempo. El mismo, en tanto recurso del *call center*, ocupa un rol central. Se trata de un uso intenso y positivo, el objetivo es aprovechar hasta su más mínima unidad como son los segundos. El trabajador telefónico no debe demorar en cada llamada, debe ser breve. Cuanto más breve, mejor; más llamadas podrá atender. De esta manera, llamada tras llamada se dibuja una cadencia de movimientos, mínimos, un detalle del gesto, una coreografía corporal siempre repetitiva. Las llamadas constituyen la materia prima; su ingreso es el que determina el flujo de trabajo del operador, el cual debe estar siempre disponible para atender.

Es durante la instancia de capacitación inicial, al ingresar a trabajar a un *call center*, cuando el operador es instruido, entre otras cosas, en el uso del tiempo, del lenguaje y de la postura. Se le indica no solo lo que debe decir, sino cómo decirlo. Se le enseña el guion que deberá seguir para que cada llamada sea lo más correcta, concisa y breve posible. No hay margen para la espontaneidad del habla y la comunicación. El operador no se puede prestar a ese juego, no debe. El cuerpo, el habla y el lenguaje son puestos

a trabajar bajo ciertos lineamientos; la capacidad simbólica entra en un régimen de previsibilidad en el cual los operadores deben decir lo estipulado de antemano por otra persona, pero sonando de la manera más natural y espontánea posible. Aquí también la vigilancia mediante las escuchas y el examen mediante las diversas modalidades de monitoreo se hacen presente para asegurar que esto se cumpla o en caso contrario advertir y sancionar la falta. Entonces, las destrezas comunicacionales no están valoradas en sí mismas, sino que se trata de comunicar lo que la compañía indica. Y esto no solo en cuanto al contenido (qué decir), sino también en cuanto a la forma (cómo decirlo y bajo qué estructura). Vale aclarar que al interior de la empresa tampoco toda comunicación es válida, los operadores no deben hablar entre sí; en todo caso, un operador puede hablar con su líder si necesita consultar o pedir algo.

Estas características, condicionamientos y coacciones, a su vez deshabilitan u obstaculizan la relación entre compañeros. La propia diagramación del espacio desfavorece la comunicación entre pares, así como el ritmo de trabajo que se encuentra impuesto por los sistemas informáticos y la cantidad de llamadas ingresadas. Si bien se habla de equipos de trabajo, la tarea del operador es individual e individualizante; el agrupamiento de los trabajadores responde más bien a una cuestión administrativa y organizacional que a una naturaleza colectiva del tipo de trabajo.

Algo similar ocurre con la figura del líder; si bien debe estar atento a que el grupo a su cargo cumpla con los objetivos de *performance*, su atención se dirige a cada uno de sus integrantes de manera particular. Las métricas con las que se miden el alcance o no de esos objetivos son el promedio de las métricas de cada uno de los operadores. Los logros y los desaciertos son individuales; aquí también, al igual que vimos con el espacio, se tiene un repertorio de individualidades/resultados. No hay un trabajo compartido; dadas las características del *call center* que fuimos relevando, la relación que el líder entabla es uno a uno con cada operador más que una dinámica de grupo donde todos participen.

Entonces, un operador, sentado correctamente en su posición, no debe ni puede hablar con su compañero. Tiene que escuchar la consulta del cliente para poder buscar la respuesta a brindar. A su vez, debe prestar atención a la gestión en la computadora; si dice o hace algo incorrecto es sancionado. En simultáneo, debe estar atento a la

duración de la llamada ya que no debería excederse del tiempo promedio estipulado por la empresa.

Por ese motivo indicamos que si bien, a los fines de la escritura y de la exposición, las dimensiones y cuestiones tratadas a lo largo de la tesina se presentaron como seis ejes por separado junto a sus especificidades, en la práctica no se dan de esta manera. Retomando la idea de coreografía, podemos decir que cada eje, a su manera, interviene en la composición final que resulta de todo esto. Entonces, en la experiencia diaria del *call center* lo que aquí se desarrolló analíticamente, se da en simultáneo; y en muchas ocasiones de manera yuxtapuesta. Es decir, los condicionamientos y coacciones de las diversas variables actúan o se manifiestan en conjunto.

Sin embargo, no debemos pensar a esos condicionantes en sus aspectos negativos o como expresiones meramente represivas. En consonancia con la idea vertebradora que indicamos al inicio del trabajo acerca de la concepción productora del poder (Foucault, 1998: 56), nos interesa remarcar que incluso en esas instancias se están produciendo relaciones nuevas. Las diversas exigencias o condicionantes que estudiamos acerca del *call center* no se quedan meramente en una instancia restrictiva en sí mismas. Que el operador no pueda hablar con el/la de al lado, que no deba distraerse con nada, que deba decir lo justo y necesario, que no deba excederse en el tiempo de la comunicación, que deba atender la mayor cantidad posible de llamadas, que deba vender en todos los contactos, que la mayor parte de la jornada laboral cuente con un tiempo preciso y programado de descanso, etc., todo ello tiene un fundamento; es expresión de aquello que en la lógica capitalista adquiere su mayor sentido: se trata de producir lo más que se pueda haciendo un uso intensivo del tiempo.

En estas “fábricas de charlas” (Colectivo Situaciones, 2006) lo simbólico entra en un régimen de producción y todo lo aquí relevado tiene como fin el aumento de la productividad. Si bien aquí se trató de analizar al *call center* como forma de trabajo –no sólo– digital haciendo foco en las diversas dimensiones que encauzan la conducta del operador para arribar al fin de la productividad, vale aclarar que estas dimensiones no tienen un efecto lineal o determinista. Es decir, no es que como causas produzcan de manera directa y en un cien por ciento el efecto deseado. Por ese motivo es que hablamos de condicionamientos y coacciones, y no así de determinaciones.

Sin embargo, esto no quiere decir que sean inocuas. Es necesario insistir en su carácter productivo. Esos condicionamientos en general, y coacciones con respecto a condicionamientos ya aprendidos y ahora no deseados, producen un tipo de subjetividad laboral en la cual el estricto control y la permanente vigilancia, junto a la flexibilización y precarización, dejan su sello. Lo que se le pide al trabajador es poca –o casi nula– autonomía y capacidad de decisión, junto a un fuerte apego a la rutina y a la norma. Se puede observar aquí una alta impronta de fomento del individualismo.

Otros posibles enfoques

Por último, quisiéramos hacer la siguiente aclaración. Luego de efectuado el recorte temático y problemático se siguen realizando selecciones, ya que sería imposible abarcar la totalidad de un tema-problema. Dadas las características, objetivos e interrogantes propuestos en el presente trabajo, no está de más decir que hay otras instancias o abordajes posibles; aquí no se agota el tema.

Asimismo, creemos que lo desarrollado en esta tesina puede abrir otros interrogantes y/o servir como base para otros escritos que profundicen la mirada aquí realizada, la complementen o se encaminen en otros senderos.

Retomando a Foucault, a quien adoptamos como referencia vertebral de nuestro trabajo, y considerando que el mismo propone que allí “donde hay poder hay resistencia” (Foucault, 1998: 56) y “ésta nunca está en posición de exterioridad” (Foucault, 1998: 56), se puede pensar, por ejemplo, en un posterior trabajo de campo e instancia de análisis donde se proponga estudiar a los operadores en el ámbito del *call center* para verificar de qué modo y a través de qué mecanismos responden tanto a los condicionamientos como a las coacciones.

Incluso, ya teniendo de base y antecedente las cuestiones aquí estudiadas, quizá sea propicio buscar la forma de darle lugar a sus voces y sus palabras no coartadas por el capital. Darles la posibilidad de que se corran de la coreografía establecida y salgan del guion que les viene impuesto. Sin embargo, esto no significa que haya un grado cero de coreografía o un no guion, en el sentido de algo no producido.

En concordancia con lo que venimos trabajando en cuanto a la producción, no estamos postulando la existencia de una naturaleza o voz del operador en estado puro a la espera de ser develada. Sino que probablemente, sin la rígida y rigurosa sobrecodificación del capital, existan voces y matices distintos, también producidos, pero por variantes múltiples; y quizá incluso preferibles en cuanto a las consecuencias sobre la subjetividad. De esta manera, se le estaría otorgando a la comunicación un lugar más interesante y rico en la construcción de lo social y en la producción de sentido.



BIBLIOGRAFÍA Y SITIOS WEB CONSULTADOS

Bibliografía

Agamben, G. (2003). Tiempo e historia. Crítica del instante y del continuo. En: Agamben, G. (ed.). *Infancia e historia*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora.

Arendt, H. (2009). *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.

Augé, M. (2000). *Los «No Lugares» Espacios del anonimato. Una antropología de la Sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa S.A.

Bauman, Z. (1999). *La globalización: consecuencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Beresñak, F. (2012). La concepción espacial en la obra de Foucault. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 17, 65-84.

Beresñak, F. (2015). La temporalidad como dispositivo técnico de producción de la subjetividad socio-política. *Revista Hipertextos*, 4(2), 71-85.

Bethencourt, M., & Amodio, E. (2005). Lenguaje, ideología y poder. *Serie: Desarrollo del lenguaje y la comunicación*, 2, 1-86.

Castel, R. (1996). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.

Castells, M. (2000). *La sociedad red. Volumen 1. La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 25/02/2018 en http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf

Castro, E. (2015). *Introducción a Foucault*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Castro, E. (2018). *Diccionario Foucault*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Cerruti, P. (2012). La "ontología histórica" de Michel Foucault. Apuntes de método para el análisis crítico socio-cultural. *Sociedade e Cultura*, 15(2), 393-403.

Cerruti, P. (2017). De la Biopolítica la Psicopolítica: Comunicación, Poder y Subjetividad a partir de Michel Foucault. *Revista Astrolabio*, 19, 144-165.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

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

Coriat, B. (1993). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Madrid: Siglo XXI.

Costa, F. (2011). Apuntes sobre las 'formas de vida tecnológicas'. *Revista Sociedad*, 29/30, 67-81.

Costa, F. (2015). Tecnificación de la vida: multitasking y aplanamiento. En; Chaneton, July (comp.). *Modos de vida, resistencias e invención*. Buenos Aires: La Parte Maldita.

Costa, F., & Rodríguez, P. (2010). La vida como información, el cuerpo como señal de ajuste: Los deslizamientos del biopoder en el marco de la gubernamentalidad neoliberal. En: LEMM, Vanessa (comp.). *Michel Foucault: Biopolítica y Neoliberalismo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria de la Universidad Diego Portales.

Del Bono, A. (2001). *Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.* 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Recuperado el 04/12/2017 de <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/pdf/delbono.pdf>

Del Bono, A. (2003). *Trabajo inmaterial, competencias sociales y estereotipos de género. Call centers: Buscando la mejor "sonrisa telefónica"*. III Jornadas de Sociología de la UNLP. Recuperado el 07/12/2017 de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6881/ev.6881.pdf

Del Bono, A. (2006). Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo. *Revista Sociología del Trabajo*, 56, 3-32.

Del Bono, A., & Bulloni, M. (2007). Experiencias laborales y sentidos del trabajo: los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación. *Documentos de Trabajo del Ceil-Piette/CONICET*, 42, 1-76.

Del Bono, A., & Bulloni, M. (2008). Experiencias laborales juveniles: los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 9(10), 1-21.

Del Bono, A., & Henry, L. (2008). La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción: reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 20, 7-31.

Deleuze, G. (2006). *Conversaciones, 1972-1990*. Edición electrónica de www.philosophia.cl Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Recuperado el 04/11/2017 de <http://bibliotecaparalapersona-pimeleia.com/greenstone/collect/libros1/index/assoc/HASHa26a.dir/doc.pdf>

Deleuze, G. (2008). *Dos regímenes de locos. Textos y entrevistas, 1975-1995*. Valencia: Pre-textos.

Dreyfus, H., & Rabinow, P. (2001). *Michael Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Foucault, M. (1968). *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

Foucault, M. (1997). Los espacios otros. *Revista Astrágalo*, 7, 83-91. Recuperado el 28/01/2018 en http://rapidshare.com/files/116090028/foucault-espacios_otros.pdf

Foucault, M. (1998). *Historia de la sexualidad I. La Voluntad de Saber*. México: Siglo XXI Editores.

Foucault, M. (2003). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo*. Buenos Aires: Paidós.

Foucault, M. (2008b). Topologías. *Revista Fractal*, 12(13), 39-62. Recuperado el 28/01/2018 en <http://www.mxfractal.org/RevistaFractal48MichelFoucault.html>.

Fuchs, C., & Sandoval, M. (2015). Trabajadores Digitales del mundo, uníos!: un marco para teorizar críticamente y analizar el trabajo digital. *Revista Hipertextos*, 2(4), 19-70.

Gauchet, M. (1991). La société d'insécurité. Les effets sociaux de l'individualisme de masse. En Jacques Donzelot (dir.), *Face à l'exclusion, le modèle français*. París: ediciones Revue Esprit.

Lenguita, P. (2009). Las tecnologías del trabajo según la prensa especializada: el caso del teletrabajo. *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 11(12), 1-7.

Lenguita, P. (2009b). Las formas disciplinarias del teletrabajo en el periodismo gráfico. *Revista Theomai. Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, 19, 77-95.

Martínez, O. (2005). *Teletrabajo: ¿otro canto de sirenas?: el movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresarial*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.

Marx, Karl. (1980). El trabajo enajenado. En *Manuscritos: economía y filosofía*. (pp. 103-119). Madrid: Alianza Editorial.

Marx, K. (1996). Proceso de trabajo y proceso de valorización. En *El Capital: crítica de la economía política*. (pp. 215-240). México: Siglo XXI Editores.

Meradi, L. (2010). *Alta rotación: el trabajo precario de los jóvenes*. Buenos Aires: Tusquets Editores.

Montes Cató, J. (2006). *Dominación y Resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de Telecomunicaciones*. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 04/12/2017 de <https://es.scribd.com/document/300582265/Montes-Cato-Juan-Dominacion-y-Resistencia-en-El-Trabajo>

Raffin, M. S. (2008). El pensamiento de Gilles Deleuze y Michel Foucault en cuestión: las ideas en torno del poder, el sujeto y la verdad. *Lecciones y Ensayos*, 85, 17-44.

Raffin, M. S. (2015). La prisión, el surgimiento del "alma" moderna y la producción de la verdad en la investigación "Vigilar y castigar". *Instantes y azares. Escrituras nietzscheanas*, 15-16, 79-94.

Romé, N. (2016). Cómo perdimos el tiempo. La neoliberalización del espacio público, el totalitarismo y las selfies. *Revista Bordes. Revista de Política, Derecho y Sociedad*, (1), 2, 149-158. Recuperado el 05/12/2018 de <http://revistabordes.com.ar/bordes-ii-agosto-octubre-de-2016/>

Santos, F. (S.f). *Foucault y las Ciencias Sociales*. Material de Cátedra del Seminario de Diseño Gráfico de la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 17/06/2018 de <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/10-Felisa-Santos-Foucault-y-las-ciencias-sociales.pdf>

Schejtman, N. (2007). No quiero ser del head-set. *Página 12*. Recuperado el 04/12/2017 de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-3776-2007-04-29.html>

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Suárez González, M. T., & Rojas Bermúdez, L. C. (2009). El lenguaje como instrumento de poder. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 14, 35-58.

Uribe-Echevarría, V., & Morales, G. (2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del call center y sus condiciones laborales*. Chile: Andros Impresores.

Van Dijk, T. (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, 186, 23-36.

Van Dijk, T. (2002). El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 1, 18-24.

Van Dijk, T. (2006). *El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I. Una introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.

Varela, J., & Alvarez-Uría, F. (1979). *Genealogía del poder. Jeremias Bentham. El panóptico*. Madrid: La Piqueta.

Procedencia de imágenes del anexo

Planos de *Call Center*

Blank, R. (s.f. a). Call Center Option 1 – First Floor [Figura 1. Plano I]. Recuperado el 15/10/2017 de

<https://i.pinimg.com/564x/7a/1a/59/7a1a59556091229b9beb38d63b6d5743.jpg>

Blank, R. (s.f. b). Call Center Option 1 – Second Floor [Figura 2. Plano II]. Recuperado el 15/10/2017 de

<https://i.pinimg.com/474x/09/9f/5b/099f5ba79bc473f9800d319541f4f8d9--floor-plans-call-center.jpg>

Imágenes de *Call Centers*

Google, Inc. (2017). [Figura 3. Emplazamiento exterior I]. Recuperado el 08/12/2018 de <https://goo.gl/maps/UV4jdu7WBe42>

Buratto, S. (2017a). [Figura 4. Emplazamiento exterior II]. Recuperado el 08/12/2017 de <https://goo.gl/maps/GdrGacnhyzn>

Buratto, S. (2017b). [Figura 5. Área de ingreso al edificio/zona de trabajo I]. Recuperada el 08/12/2017 de <https://goo.gl/maps/xPQnaZm6QK12>

Google, Inc. (2015). [Figura 6. Área de ingreso al edificio/zona de trabajo II]. Recuperada el 10/09/2018 de <https://goo.gl/maps/UMwNxmCnCLJ2>

Paez, C. (2016). [Figura 7. Área de trabajo propiamente dicha I]. Recuperada el 08/12/2017 de <https://goo.gl/maps/RvF1nJKuUqQ2>

Bernardino, F. (2016). [Figura 8. Área de trabajo propiamente dicha II]. Recuperada el 08/12/2017 de <https://goo.gl/maps/NYuzNbC59gG2>

Cat Technologies. (2012). [Figura 9. Área de trabajo propiamente dicha III]. Recuperada el 10/09/2018 de <https://goo.gl/maps/Sch76d95XC52>

Diario de León. (2014). [Figura 10. Área de trabajo propiamente dicha IV]. Recuperada el 11/12/2018 de

http://www.zetaestaticos.com/leon/img/noticias/0/870/870212_1.jpg

Shumona, G. (Productor), Ashim, A. (Director). (2005). John & Jane [Película]. India:

Future East Film. [Figura 11. Área de trabajo propiamente dicha V]

La gaceta. (2012). [Figura 12. Área trabajo propiamente dicha VI]. Recuperada el 22/12/2018 de

https://img.lagaceta.com.ar/fotos/notas/2012/10/29/517551_20121028213320000001.jpg?_ga=2.54176554.344953134.1548622680-919475295.1548622680

Buratto, S. (2017c). [Figura 13. Sala de descanso (*break*)]. Recuperada el 10/09/2018

de <https://goo.gl/maps/vgW4wfAKfY52>

Avisos de búsquedas laborales para *Call Centers*

Zona Jobs. (2018a). [Figura 14. Aviso I]. Recuperado el 04/10/2018 de

<https://www.zonajobs.com.ar/empleos/operadores-telefonicos-sin-experiencia-en-call-center-mj-consultores-1826790.html?indiceAviso=0>

Zona Jobs. (2018b). [Figura 15. Aviso II]. Recuperado el 04/10/2018 de

<https://www.zonajobs.com.ar/empleos/representantes-de-atencion-al-cliente-telefonico.-randstad-1814440.html?indiceAviso=2>

Bumeran. (2018a). [Figura 16. Aviso III]. Recuperado el 04/10/2018 de

<http://www.bumeran.com.ar/empleos/telemarketer-horario-fijo-6-horas-impact-quality-1112811548.html?indiceAviso=15>

Bumeran. (2018b). [Figura 17. Aviso IV]. Recuperado el 04/10/2018 de

<http://www.bumeran.com.ar/empleos/operadores-call-center-1112802747.html?indiceAviso=5>

Ejemplos y capturas de Scripts (guiones, manuales de operaciones, protocolos de atención)

Salcedo, J. (s.f.). [Figura 18. Manual de Operadores de Claro]. Recuperado el 03/08/2018 de <https://es.scribd.com/doc/168064350/6-Protocolo-de-Atencion-en-Call-Center-Televentas>

Tu Voz. (s.f.) [Figura 19. Cuadro de frases a evitar]. Recuperado el 03/08/2018 de <http://www.tu-voz.com/5-aspectos-que-hay-que-tener-en-cuenta-en-la-atencion-telefonica/>

Imágenes de actividades propuestas por la compañía

Bellizzi, I. (2016). [Figura 21. Decoración del lugar de trabajo]. Recuperado el 21/01/2018 de <https://goo.gl/maps/VnhivGU68tz>

Falcón, D. (2017). [Figura 22. Sorteo de premios]. Recuperado el 21/01/2018 de <https://goo.gl/maps/AbAKFQ6g3p22>

Apex America. (2018). [Figura 23. Festejo de Halloween]. Recuperado el 11/12/2018 de https://www.facebook.com/ApexAmerica/posts/2245976808775381?__tn__=-R

Teleperformance Argentina. (2018). [Figura 24. Festival y encuentro]. Recuperado el 11/12/2018 de https://www.facebook.com/pg/TeleperformanceAr/photos/?tab=album&album_id=10155816092487417

Apex America. (2018). [Figura 25. Encuentro]. Recuperado el 11/12/2018 de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1977566588949739&type=3>

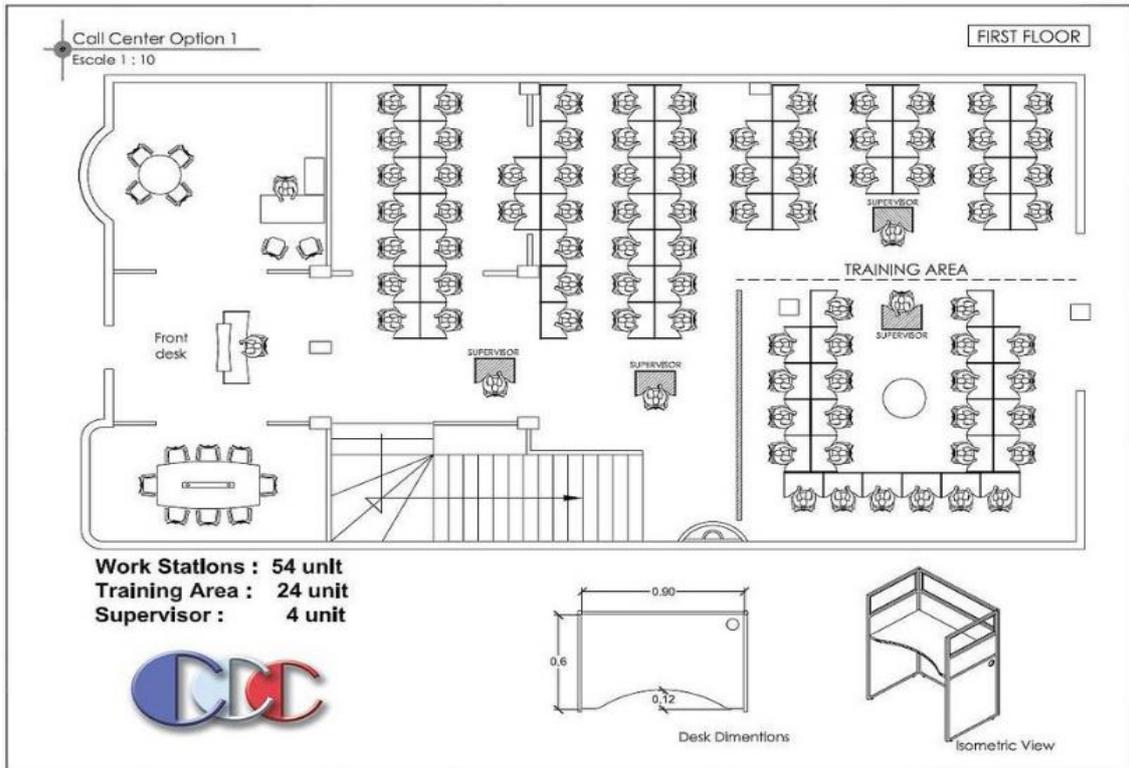
Teleperformance Argentina. (2018). [Figura 26. Torneos]. Recuperado el 22/12/2018 de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10156979173697417&type=3>



ANEXO

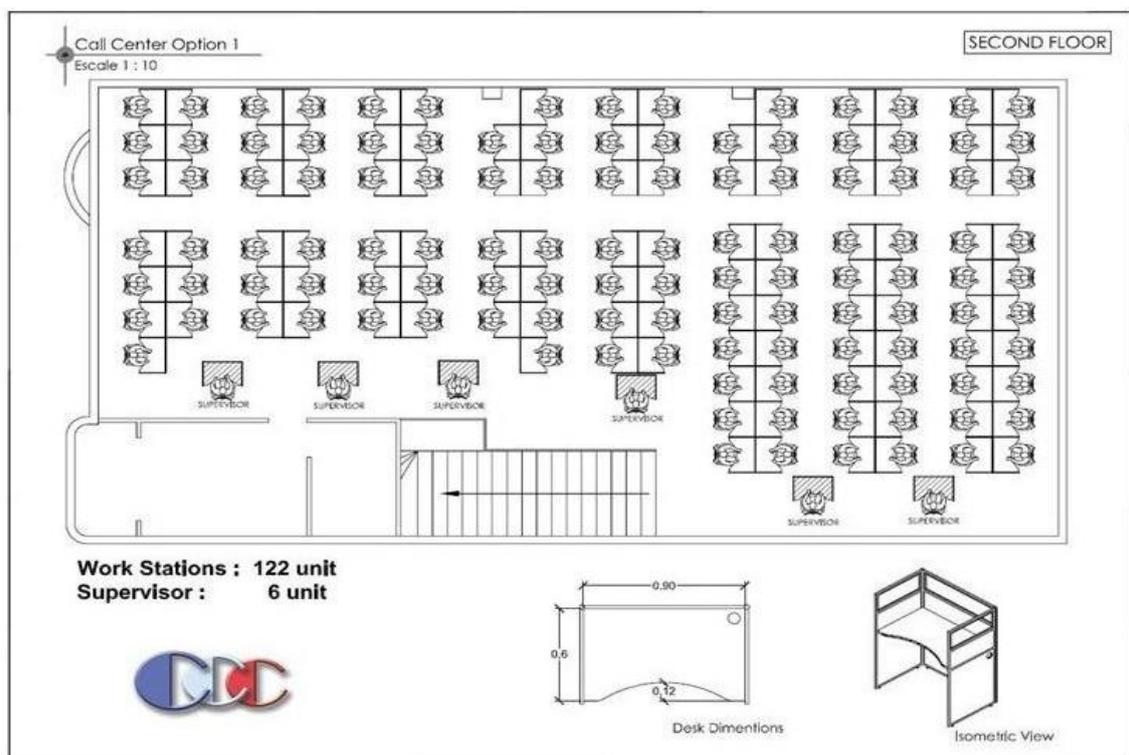
Planos de Call Center

Figura 1. Plano I



(Blank, R., s.f. a).

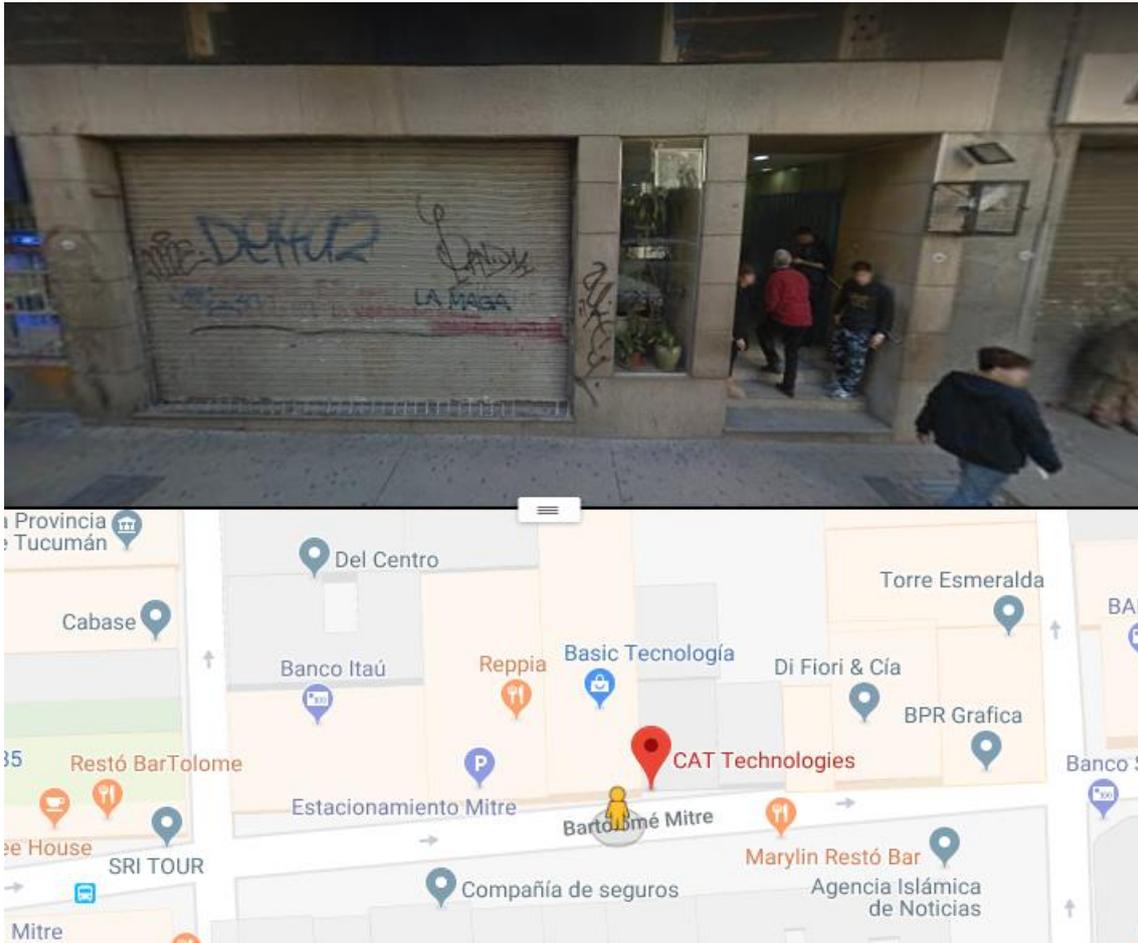
Figura 2. Plano II



(Blank, R., s.f. b).

Imágenes de *Call Centers*

Figura 3. Emplazamiento exterior I



(Google, Inc., 2017).

Figura 4. Emplazamiento exterior II



(Buratto, S., 2017a).

Figura 5. Área de ingreso al edificio/zona de trabajo I



(Buratto, S., 2017b).

Figura 6. Área de ingreso al edificio/zona de trabajo II



(Google, Inc., 2015).

Figura 7. Área trabajo propiamente dicha I



(Paez, C., 2016).

Figura 8. Área trabajo propiamente dicha II



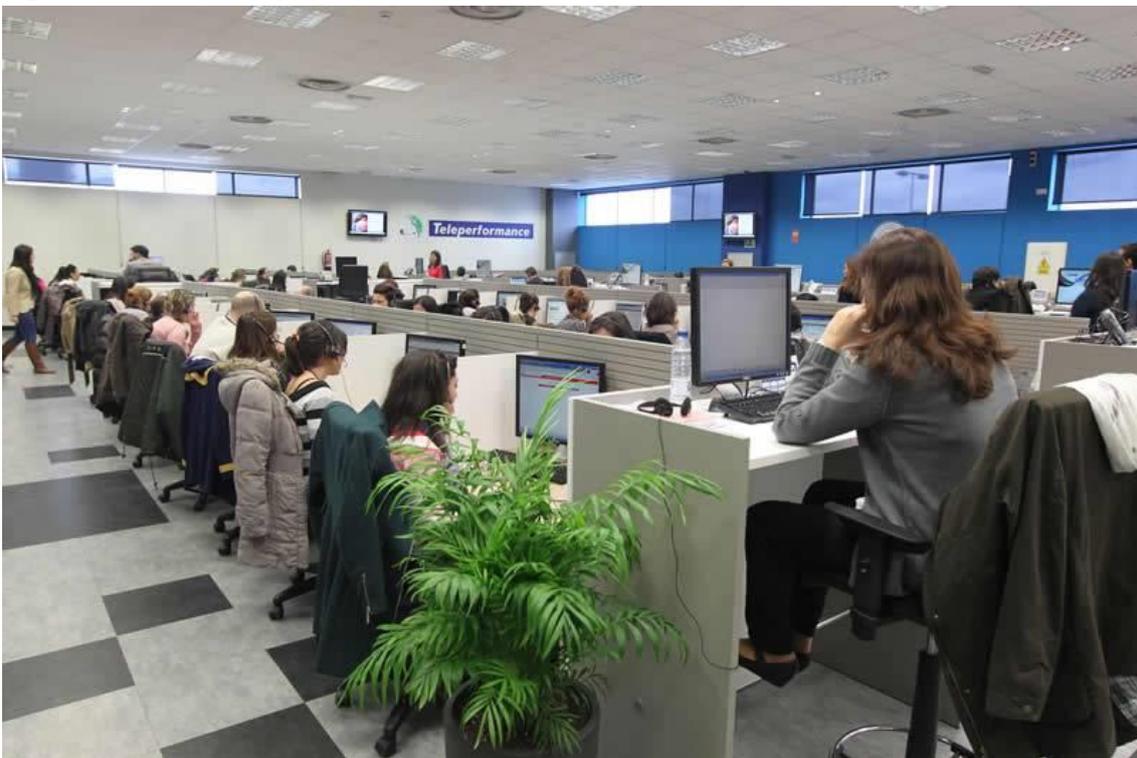
(Bernardino, F., 2016).

Figura 9. Área trabajo propiamente dicha III



(Cat Technologies, 2012).

Figura 10. Área trabajo propiamente dicha IV



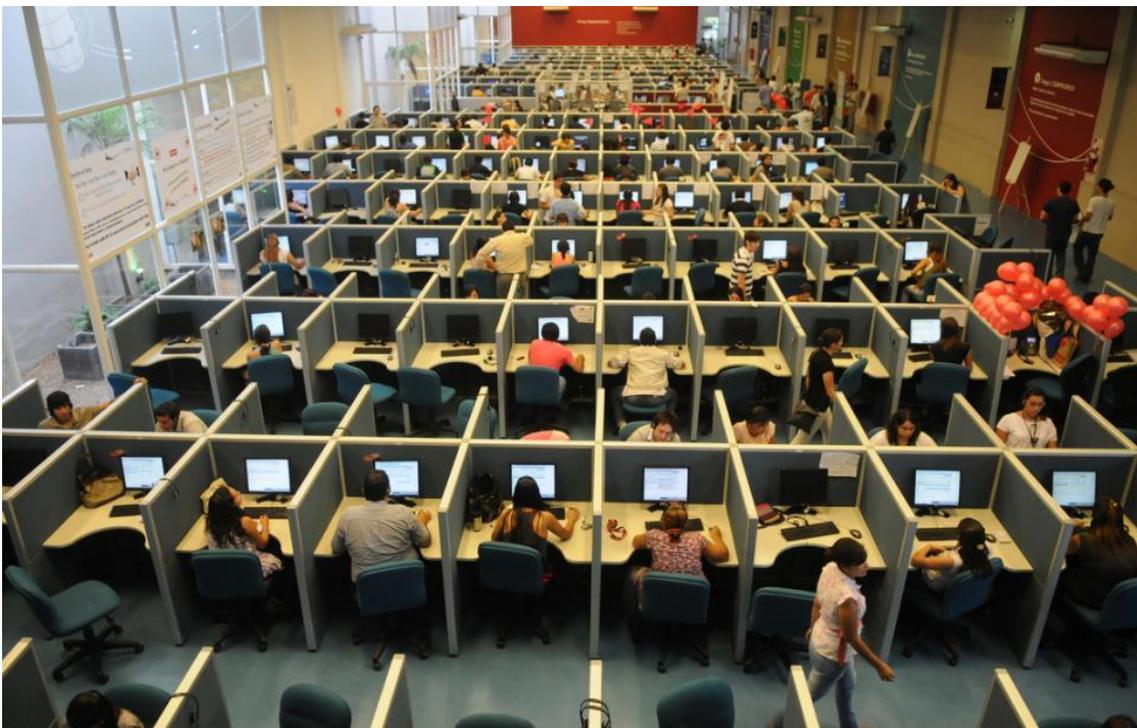
(Diario de León, 2014).

Figura 11. Área trabajo propiamente dicha V



(Shumona y Ashim, 2005).

Figura 12. Área trabajo propiamente dicha VI



(La Gaceta, 2012).

Figura 13. Sala de descanso (*break*)



(Buratto, S., 2017c).

Avisos de búsquedas laborales para *Call Centers*

Figura 14. Aviso I

A screenshot of a job listing on the ZonaJobs website. The header includes the ZonaJobs logo, search filters for 'Puesto, empresa' and 'Lugar de trabajo', and a 'PUBLICAR AVIS' button. The job details are as follows:

LUGAR DE TRABAJO: Capital Federal, Buenos Aires	PUBLICADO: Publicado hace 16 días
SALARIO No especificado	TIPO DE PUESTO: Full-time
ÁREA: Call Center	

Buscamos para nuestro cliente Operadores Telefónicos SIN experiencia en Call Center, que acrediten experiencia previa de al menos 4 meses en ventas personalizada o atención al cliente. Se valorarán perfiles que hayan trabajado en locales de comida rápida (Mc Donalds/ Starbucks), que hayan realizado venta personalizada en comercios y todos aquellos empleos que impliquen el cumplimiento de ciertas rutinas y procesos estandarizados de trabajo.

Hasta: 20 a 24 años
Excluyente Secundario Completo
Excluyente en caso de extranjeros: DNI y experiencia laboral en Argentina (4 meses)
Ambos sexos.

El contenido de este aviso es de propiedad del anunciante. Los requisitos de la posición son definidos y administrados por el anunciante sin que Zonajobs sea responsable por ello.

(Zona Jobs, 2018a).

Figura 15. Aviso II

The screenshot shows a job listing on the ZonaJobs website. At the top left is the ZonaJobs logo. To its right is a search bar with the text 'Puesto, empresa' and 'Lugar de trabajo' and a magnifying glass icon. Further right is a button labeled 'PUBLICAR AVISOS'. Below the search bar, the job details are displayed in a grid-like format:

- LUGAR DE TRABAJO:** Córdoba, Córdoba
- PUBLICADO:** Publicado hace 16 días
- SALARIO:** No especificado
- TIPO DE PUESTO:** Part-time
- AREA:** Atención al Cliente

To the right of these details is a red-bordered box containing the 'randstad' logo and the text 'MÁS EMPLEOS DE LA EMPRESA'. Below the grid, there is a paragraph of text: 'Nos encontramos en la búsqueda para importante empresa de call center, zona Córdoba Capital, de representantes de Atención al cliente. Serán sus tareas: atención, seguimiento, gestión y clasificación de reclamos. IMPORTANTE: Disponibilidad para trabajar part time y horarios cortados de lunes a Sabados. Competencias valoradas: orientación al cliente, habilidades comunicativas desarrolladas y conocimientos en venta de productos/servicios, escucha activa, capacidad de aprendizaje, flexibilidad a los cambios, compromiso con la tarea.' At the bottom of the screenshot, there is a small disclaimer: 'El contenido de este aviso es de propiedad del anunciante. Los requisitos de la posición son definidos y administrados por el anunciante sin que Zonajobs sea responsable por ello.'

(Zona Jobs, 2018b).

Figura 16. Aviso III

*Buscamos incorporar personas para **Ventas Telefónicas, Captación de Donaciones, Cobranzas y Atención al Cliente** con disponibilidad Part Time para trabajar en Zona Norte.*

Requisitos:

Perfil optimista, con buena oratoria y dicción.

Edad: de 18 a 27 años.

Estudios Secundarios Completos (excluyente), preferentemente Universitario en curso.

Lugar de trabajo: Zona Norte.

Horario: Part Time 6 horas (9 a 15 o 15 a 21). Horarios fijos a elección del candidato.

Ofrecemos:

- Trabajo en relación de dependencia por tiempo indeterminado.

- Obra Social.

- Excelente ambiente laboral.

- Oficinas modernas.

- Ingreso efectivo inmediato.

- Excelentes condiciones de contratación. Importante Sueldo fijo + comisiones

El contenido de este aviso es de propiedad del anunciante. Los requisitos de la posición son definidos y administrados por el anunciante sin que Bumeran sea responsable por ello.

(Bumeran, 2018a).

Figura 17. Aviso IV

Operadores Call Center
Confidencial

Lugar de Trabajo: **Capital Federal, Buenos Aires**

Publicado: **Publicado hace 11 días**

Salario: **No especificado**

Tipo de puesto: **Part-time**

Área: **Call Center**

Importante empresa Internacional se encuentra en la búsqueda de Telermaketers Part Time (Turno Mañana o Tarde, Jornada 4 hs) para Contact Center, ubicado en la zona de Recoleta.

Los postulantes deben tener un marcado perfil comercial con orientación a resultados y habilidades de comunicación y manejo de objeciones.

Se ofrece excelente clima laboral, capacitación constante y remuneración básica + variable por objetivo cumplido.

(Bumeran, 2018b).

Ejemplos y capturas de Scripts (guiones, manuales de operaciones, protocolos de atención)

Manual de operadores del servicio 112 de Telecom

"Nunca debemos decir en el transcurso de la conversación: **VENDER, OFRECER O PROMOCIONAR**, ya que éstos términos tienen una connotación más popular, y ésta no es la imagen que queremos dar"

"El tono de la voz debe ser amable, pero firme. Para esto los tonos más bajos son los mejores. Es necesario variar el tono de voz, para mantener la atención de nuestro interlocutor. El volumen debe ser moderado, lo regulamos para realzar, junto con el tono de la voz, algunos puntos en la conversación, como por ejemplo, nuestro nombre y el de nuestra empresa. No debemos ser demasiado rápidos ni demasiado lentos al hablar, ya que sería contraproducente en ambos casos"

"No interrumpir: siempre deje que el cliente finalice, para comenzar a hablar Ud.

No usar lunfardo: no hable con demasiada informalidad.

No usar lenguaje técnico.

No hacer esperar a un cliente en línea.

No atender mientras habla de otra cosa.

No permitir que el cliente oiga diálogos internos.

No gritar: si habla claro y con calma no hará falta gritar.

No perder ventas por desperfectos técnicos.

No tomar conversaciones como algo personal: mantenga una distancia profesional con el cliente, no los tutee.

No discutir verbal ni mentalmente”

(Montes Cató, 2006: 239-240).

Figura 18. Manual de Operadores de Claro



GENERALIDADES

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

PROTOCOLO OUTBOUND – TELEVENTAS



APERTURA

El ASESOR debe presentarse con la siguiente fraseología:

“Buenos días/tardes/noches Sr. XXX le saluda (Nombre y Apellido del AS) por encargo de la empresa Claro, ¿Podría comunicarme con el Sr.(a)(ta) (Nombre del titular del producto y/o servicio) por favor?”

Si quien contesta es el titular del producto y/o servicio, presentarle el producto utilizando la siguiente fraseología:

“El motivo de mi llamada es presentarle un beneficio (presentarle el producto y/o servicio). ¿Me permite unos minutos por favor?”

Si quien contesta no es el titular del producto y/o servicio, consultar en qué horario se puede conversar con el mismo. En su defecto, si es el cónyuge del titular, también proceder a explicar el motivo de la llamada. Lo principal es determinar si la persona de contacto también toma decisiones por la línea.

DESARROLLO



- Si el cliente no desea recibir información, deberá utilizarse la fraseología de cierre (último hoja).
- **(Opcional)** Si el cliente desea recibir la información y no se cuenta con una base de información muy detallada del servicio que posee, deberá realizarse preguntas de sondeo para definir los mejores productos y/o servicios que se le puede ofrecer al cliente.
- Identificados los productos y/o servicios a ofrecer al cliente, el ASESOR deberá describir las características y beneficios del mismo de la siguiente manera:
“Sr. XXX el contar con (el producto y/o servicio) le permitirá obtener los siguientes beneficios: (descripción de las características del producto y/o servicio) y a mi, me agrada que me permita brindárselos con una breve corroboración y toma de datos que ingresaremos para que un instalador se dirija a su domicilio y pueda probar por sí mismo lo que le acabo de explicar (encontraras un resumen de cada servicio en las paginas 6, 7 y 8).
- Si el cliente acepta el producto y/o servicio, el ASESOR deberá comunicar al cliente que se procederá a la corroboración y toma de sus datos necesarios para que un ejecutivo le haga llegar el contrato y se proceda a la instalación (5 días):
“Muy bien Sr. XXX, procederemos entonces a realizar la corroboración y toma de datos necesaria para comenzar el proceso de instalación”
- Si el cliente no acepta el producto y/o servicio, de acuerdo a su respuesta, ofrecer otros productos y/o servicios, en todo caso si se identifica una objeción levantarla de inmediato, caso contrario usar la fraseología de cierre.



CIERRE

(Opcional) De ser el caso que la venta se cerro con éxito, deberá recomendarle al cliente no cancelar sus servicios actuales hasta la instalación de los nuevos, utilizando la siguiente fraseología:

“Sr. XXX, le recomendamos no retirar sus servicios actuales hasta que se instalen los de Claro, ya que estos se encuentran sujetos a facilidades técnicas de cobertura y no deseamos que Ud. se encuentre incomunicado, para nosotros es muy importante su bienestar sr. Es por ello de mi llamada”.

- (opcional) Deberá consultarle al cliente si conoce alguna persona que pueda requerir nuestros servicios utilizando la siguiente fraseología:

“Sr. XXX, con ánimo de que algún familiar, amigo o compañero pueda gozar de los beneficios de nuestros productos y/o servicios?, ¿Podría brindarme su(s) nombres y teléfonos de referencia?”.

- Debe despedirse utilizando la siguiente fraseología:

“Muchas gracias por su tiempo Sr. XXX, para cualquier consulta hasta el momento de la instalación sepa que soy su asesor(a) personalizado(a) por ello le agradeceré tome nota de mi nombre y teléfono donde gustosamente lo atenderé, que tenga muy buenos días / tardes / noches”.

(Salcedo, J., s.f.).

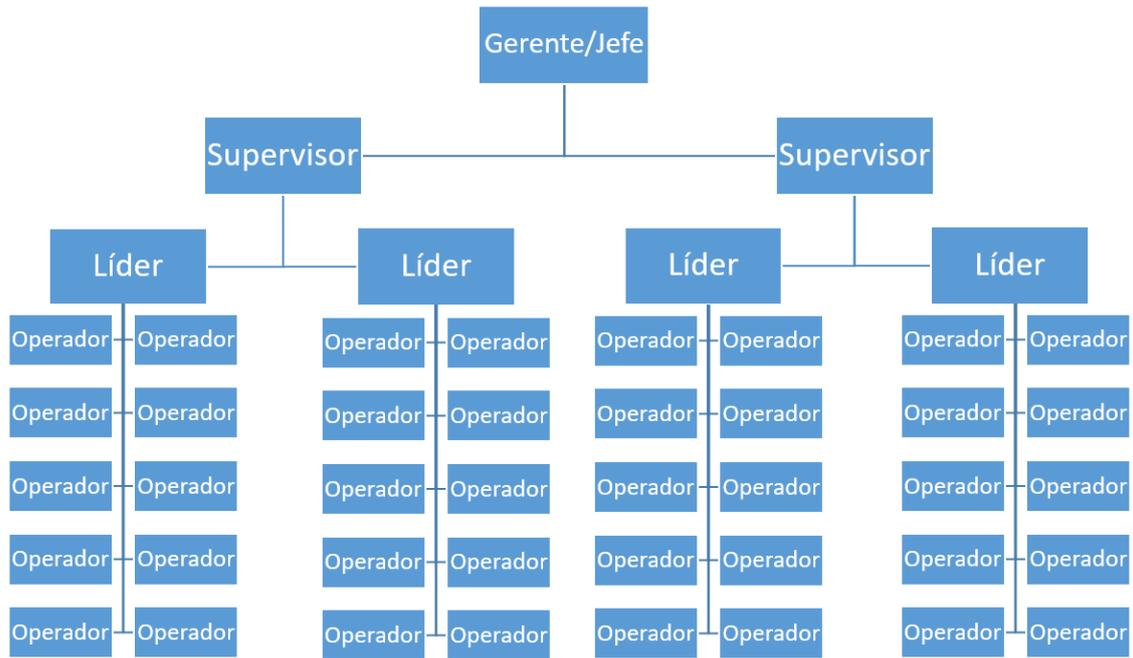
Figura 19. Frases a evitar

En lugar de decir...	Mejor decir...
¿De qué se trata?	¿En qué puedo ayudarle?
¡No cuelgue!	¿Es tan amable de esperar un momento, por favor?
No me ha entendido, lo que yo pretendía decirle es que...	Seguramente no me he explicado bien, lo que yo pretendía decirle es que...
Mentira, ¡yo no he dicho eso!	Debe haber una confusión, ya que lo que yo he dicho es...
No es culpa mía, eso depende del departamento de...	Me ocupare personalmente de su caso...
Perdone por el tiempo que le he quitado	Gracias por el tiempo que me ha dedicado
¿Y eso que tiene que ver ahora?	No acabo de ver la relación que eso tiene con...
¿Qué quiere decir con eso?	¿Es tan amable de aclararme su explicación, por favor?
¿De donde ha sacado eso?	¿Puede decirme de donde proviene esa información, por favor?
¿No cree usted que..?	¿Cree usted que..?
No se preocupe	Cuente conmigo
No antes del martes	A partir del miércoles
No le puedo prometer nada	Hará todo lo que esté en mis manos

(Tu Voz, s.f.)

Organigrama con roles básicos de la operación de un *Call Center*

Figura 20. Organigrama *Call Center*



(Elaboración propia).

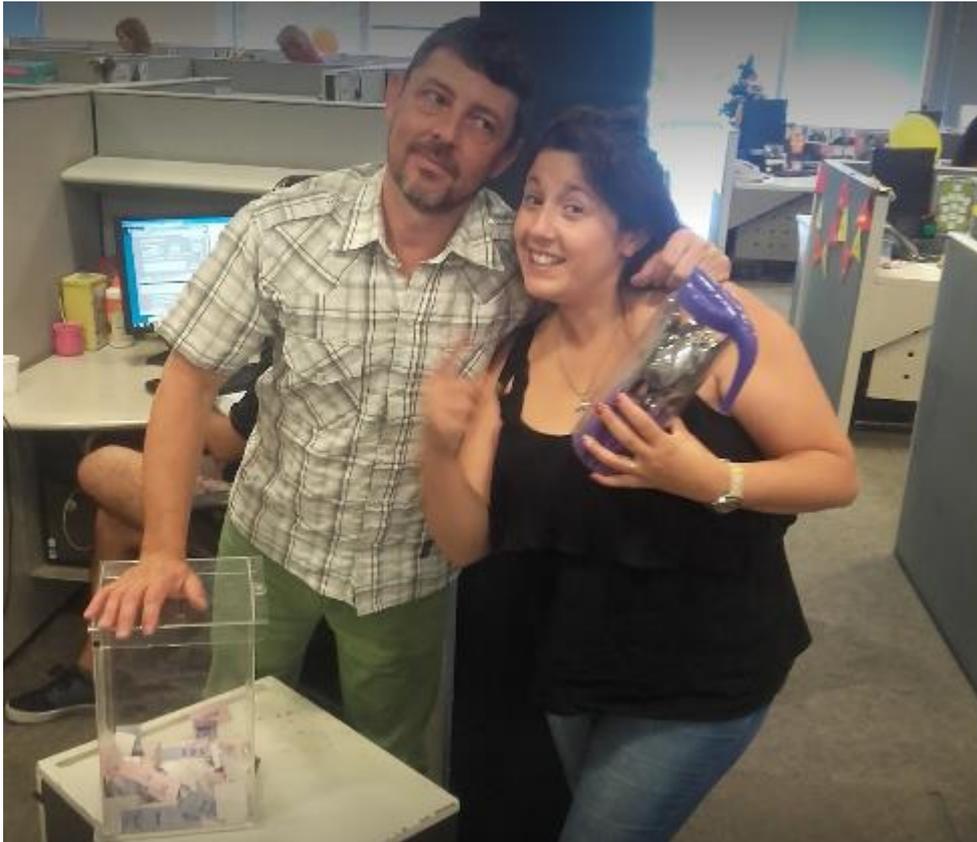
Imágenes de actividades propuestas por la compañía

Figura 21. Decoración del lugar de trabajo



(Bellizzi, I., 2016).

Figura 22. Sorteo de premios



(Falcón, D., 2017).

Figura 23. Festejo de Halloween



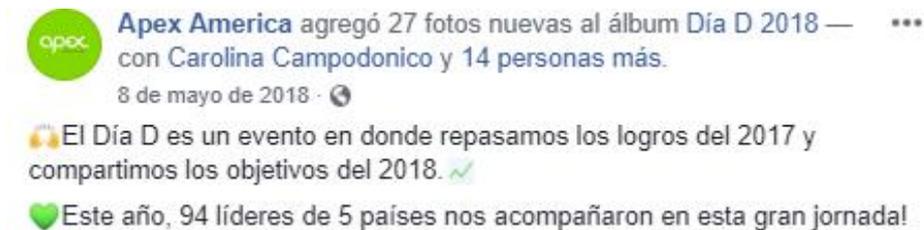
(Apex America, 2018).

Figura 24. Festival y encuentro



(Teleperformance Argentina, 2018).

Figura 25. Encuentro



(Apex America, 2018).

Figura 26. Torneos



(Teleperformance Argentina, 2018).