

La promoción de las desobediencias en *call centers*

Pablo Andrés Manfredi

Resumen

El presente texto analiza la promoción y el gobierno de las desobediencias en *call centers*. La hipótesis de este trabajo sostiene que la empresa se apropia de ciertas conductas percibidas como “desviadas”, en el marco de la promoción de una actitud desobediente tanto de las normas empresariales como de convenciones sociales; dicha desobediencia es redireccionada y utilizada en favor de la misma empresa. Para ello se toma como objeto de observación un modelo de atención implementado por Personal S. A. denominado Wow! Este análisis se desarrolla desde la perspectiva de la gubernamentalidad, ya que esta permite analizar la polivalencia de la relación poder-resistencia conjugando una escala micro de las técnicas concretas con una macro de las racionalidades de gobierno. La conclusión apunta a caracterizar una estrategia empresarial que conjuga el desarrollo personal de los trabajadores, la desobediencia de las normas y su propio beneficio económico. A su vez, interpela y construye un sujeto flexible y responsable capaz de asimilar registros normativos contradictorios.

Palabras clave: desobediencia, gubernamentalidad, *call center*, subjetivación.

The promotion of disobedience in call centers

Pablo Andrés Manfredi

Abstract

This paper analyses the promotion and government of disobedience in call centres. The hypothesis of this paper argues that the company appropriates certain behaviours perceived as “deviant”, within the framework of the promotion of a disobedient attitude both of its company rules and of social conventions; this disobedience is redirected and used in favour of the company itself. For this purpose, we take as an observer a model of attention implemented by Personal S.A. called Wow! This analysis is developed from the perspective of governmentality, as it allows us to analyse the polyvalence of the power-resistance relationship, combining a micro scale of concrete techniques with a macro scale of governmental rationalities. The conclusion aims to characterise a business strategy that combines the personal development of workers, the disobedience of rules and its own economic benefit. At the same time, it questions and constructs a flexible and responsible subject capable of assimilating contradictory normative registers.

Keywords: Disobedience, governmentality, call center, subjectivation.



La promoción de las desobediencias en *call centers*

Pablo Andrés Manfredi¹

Introducción

El presente texto se propone analizar la promoción y el gobierno de las desobediencias en *call centers*. Esto es, la forma en que estas empresas se proponen intervenir las acciones de los teleoperadores que desbordan las normas reguladoras de la atención telefónica. La hipótesis de este trabajo sostiene que el arte de gobierno neoliberal se apropia de ciertas conductas percibidas como transgresiones en el marco de la promoción de una actitud desobediente tanto de las normas empresariales como de las convenciones sociales; dicha desobediencia es utilizada como insumo de atención en favor de la empresa. Para analizar este fenómeno, se toma como objeto de observación las intervenciones sobre los teleoperadores llevadas a cabo por un *call center* tercerizado llamado Blue Connect S. A., posteriormente, Konecta S. A., en el marco de la implementación de un modelo de atención denominado Wow! de Personal S. A.

Dicha forma de atención se propone como un nuevo modo de vinculación entre la empresa y sus clientes. Un modo que no sólo apunta a la resolución de la solicitud que da origen a la llamada, sino, además, a la formación de una conexión emocional. En este sentido, se incentiva al teleoperador a salirse del molde, a ser él mismo en la atención al cliente para sorprenderlo con la calidad humana del trato. Así, la atención no se fija mediante un guion preestablecido, sino, por el contrario, en línea con la idea de gobierno foucaultiana, mediante la producción de libertades (Foucault, 2007); se abre, de esta manera, un margen de acción para que el teleoperador desarrolle y despliegue su auténtica personalidad.

El análisis de las desobediencias es abordado habitualmente como el estudio de los puntos donde el poder es cuestionado o rechazado por la acción individual o

¹ Becario doctoral de CONICET-INES-UNER, docente de la carrera de Trabajo Social (UNR) y miembro del Centro de Investigaciones en Gubernamentalidad y Estado (FCPolit-UNR). E-mail: pablomanfredi40@gmail.com.

colectiva (Woodcock, 2017; Bosque, 2010; Lisdero, 2009; Colectivo Situaciones, 2006). A grandes rasgos, dichos estudios toman como objeto las acciones de los teleoperadores cuya intención es desobedecer las directivas empresariales, impugnar las jerarquías, mejorar las condiciones de trabajo o rechazar el control empresarial. Es decir, dichas acciones son consideradas como desobediencias, o como resistencias, en función del sentido que los sujetos le imprimen.

Por otra parte, Winiecki (2007) analiza las desobediencias como “ajustes secundarios”. Este término tomado de Goffman se refiere a las prácticas “que no desafían directamente las normas de la institución pero permiten a los individuos obtener satisfacciones ocultas u obtener las permitidas por medios prohibidos”² (p. 39). Son, por tanto, actos de resistencia que permanecen “por debajo de la pantalla del radar” y alteran el funcionamiento de una organización de formas que no afectan a las apariencias. La organización y sus inherentes puntos ciegos o “espacios libres” posibilitan y ocultan estos ajustes.

Ahora bien, en el marco del caso analizado, es la misma empresa quien instiga a salirse de la norma, a desobedecer los procedimientos de atención, a hacer excepciones, y, como corolario, a “ser uno mismo” en el diálogo con el cliente. En resumen, se trata de acciones que exceden las normas (escritas o no, formales o informales); es decir, rebasan lo “normal”. En este sentido, la hipótesis de este análisis apunta a pensar que la empresa desarrolla un proceso de redireccionalidad de las desobediencias; así, en lugar de penalizar o corregir las acciones “desviadas”, estas son abiertamente promovidas e integradas.

A su vez, la juventud, en cuanto ideal asociado a la novedad, a la rebeldía, a lo disruptivo, y a lo que fluye genuinamente, es captada también en el marco de esta redireccionalidad de las desobediencias. Por este motivo, gran parte los teleoperadores son estudiantes jóvenes. Se trata de la conformación de un dispositivo social orientado a la construcción de un ideal de juventud, apuntalado por las estrategias de *marketing* de las grandes marcas internacionales de ropa, estudios discográficos, empresas educativas, farmacéuticas, medios de comunicación, etc. (Klein, 2001). En este punto, en el *call*

² La traducción es propia.

center se hace visible un proceso de apropiación de los contenidos de la juventud que se despliega en todo el espesor del cuerpo social.

La promoción del *breaking rule* no apunta a cualquier tipo de desobediencia; en línea con las culturas terapéuticas (Papalini, 2014), la psicología de las emociones, las neurociencias (Murillo & Bessieres, 2020), y las formas del emprendedurismo (Presta, 2021), se trata de empoderar el “yo” del sujeto para “salir del molde” o “ser uno mismo”, aunque de una manera específica, siempre en beneficio del cliente, y, por ende, también en beneficio de la empresa.

La perspectiva teórica. Técnica, poder y resistencia

Como marco conceptual de este análisis partimos de la noción foucaultiana de “gubernamentalidad”. Esta alude al gobierno de sí mismo y de los otros a partir de ideales constituidos en dispositivos (Murillo, 2008). Estos últimos están compuestos por una red de relaciones entre elementos heterogéneos: discursos, instituciones, arquitectura, reglamentos, leyes, enunciados científicos, proposiciones morales, filantrópicas, lo dicho y lo no dicho (Castro, 2011); y anclan su funcionamiento en tecnologías y técnicas de gobierno orientadas a moldear y conducir la conducta de las poblaciones, independientemente de si son niños, mujeres, familias, o, como el caso que aquí tomamos, teleoperadores de *call centers* (Vargas-Monroy & Pujal, 2013; Foucault, 2006). Así, el concepto de “gubernamentalidad” alude a un proceso que conjuga estrategias políticas generales con tecnologías y técnicas concretas, orientadas a la transformación de actividades, condiciones y sujetos en un campo de intervención determinado.

El análisis a través de esta perspectiva puede desdoblarse en dos dimensiones: por un lado, las racionalidades políticas, entendidas como estrategias discursivas donde el poder conceptualiza su ejercicio. Y, por otro lado, la dimensión de las tecnologías de gobierno, esto es, un complejo de diversas fuerzas arquitectónicas, visuales, administrativas, etc., que buscan normalizar, ordenar y motorizar las conductas, aspiraciones y valores de los sujetos (Rose & Miller, 1992). Dicha perspectiva permite visualizar aquellas técnicas y tecnologías concretas donde se hace explícito el condicionamiento y la orientación de los cuerpos, así como el manejo de flujos tales

como la memoria, las aspiraciones, los gustos, los valores, la atención y la voluntad. La lectura en términos de gubernamentalidad orienta el análisis hacia el modo en que se racionaliza el ejercicio del poder a través de dichas tecnologías. Esta perspectiva apunta a estudiar cómo son pensadas las tecnologías de gobierno, cómo son formuladas, sobre qué actúan, atendiendo a qué prácticas se generan y sus posibles efectos de subjetivación.

A su vez, la gubernamentalidad neoliberal constituye una forma de ejercicio del poder que opera mediante la “persuasión” de individuos pretendidamente libres; es decir, no se trata aquí de dominar los cuerpos por la fuerza o de someterlos, sino de dirigir su conducta de modo eficaz y con su consentimiento; así, opera desde “dentro” de la subjetividad y sin cadenas a la vista, por ello, posee más fuerza que la “coacción” (Dreyfus & Rabinow, 2001). En este sentido, Castro Gómez sostiene que el neoliberalismo es capaz de crear un *ethos*, es decir, unas “condiciones de aceptabilidad” donde los sujetos se experimentan a sí mismos como libres, aunque los objetivos de su conducta sean puestos por otros (Castro-Gómez, 2015). En esta línea, por ejemplo, el modelo de atención Wow! promueve un desbloqueo de la personalidad del teleoperador: se propone “liberar” características personales de las cuales cada individuo es portador, aunque ello implique tensionar, o, incluso transgredir, tanto los procedimientos de trabajo prescritos por la empresa como las convenciones sociales.

Desde la perspectiva teórica de la gubernamentalidad, se entiende que la relación de poder es una acción sobre otra acción, sobre acciones eventuales o actuales, futuras o presentes (Dreyfus & Rabinow, 2001; Deleuze, 2008). Dicha relación funciona, según Foucault (2008), mediante procedimientos técnicos. En suma, la relación de poder consiste en un conjunto de acciones estructuradas en base a técnicas, destinadas a incidir de determinada manera sobre las acciones de uno mismo y de los demás. Así, por ejemplo, en el caso del *call center* analizado, el control de la empresa se desarrolla a partir de técnicas específicas (tales como *coaching*, reuniones operativas, control del tiempo de operaciones, evaluaciones de calidad, liderazgo y trabajo en equipo, etc.) con el objetivo de orientar el perfil de atención de los teleoperadores.

Por su parte, Ruidrejo (2022) atraviesa la perspectiva de la gubernamentalidad foucaultiana con el concepto de “técnicas corporales” de Mauss. Desde este punto de

vista, todo accionar humano se encuentra regido por técnicas, esto es, hábitos adquiridos socialmente a través de la educación, las reglas de urbanidad, la moda, etc., que ordenan el accionar en la vida cotidiana (Mauss, 1979). Por ende, las acciones afectadas en la relación de poder también se estructuran técnicamente. Dicho en otras palabras, no hay un accionar desnudo de técnica sobre el cual el poder descarga sus efectos. En el caso del *call center*, los teleoperadores ingresan con un modo de atender una llamada telefónica, de abordar a otra persona en una conversación, de ordenar el manejo de la PC, etc. Son procedimientos provenientes de la experiencia, aprendidos desde la infancia y nutridos a lo largo de la vida, y, por lo tanto, determinados históricamente. Es sobre estas técnicas corporales, sobre estos hábitos, que el *call center* se propone intervenir; pero no para enderezarlos y adecuarlos a una forma de atención prescrita, sino, por el contrario, para incorporarlos como piezas claves de la nueva modalidad de atención Wow!

Desde la perspectiva teórica antes mencionada, el análisis de las relaciones de poder apunta a percibir su veta productiva, es decir, interesa más saber aquello que produce, y no tanto lo que oprime, proscribire o niega. En línea con ello, las desobediencias, o resistencias en términos de Foucault, constituyen el otro término en las relaciones de poder, y no un mero reverso pasivo o una simple reacción que debe ser sofocada: “Donde hay poder hay resistencia, y no obstante (precisamente por esto), ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder” (Foucault, 2008, p. 92). Por lo tanto, la resistencia no es la capacidad que tiene un cuerpo de permanecer idéntico a sí mismo cuando el poder lo toma como blanco; tampoco son focos de rechazo del poder, sino los puntos sobre los cuales el poder despliega su estrategia, y, a la vez, en función de los cuales la modifica. Más aún, las relaciones de poder, afirma Foucault, “no pueden existir más que en función de una multiplicidad de puntos de resistencia: éstos desempeñan [...] el papel de adversario, de blanco, de apoyo, de saliente en el que sujetarse” (Foucault, 2008, p. 92). Es decir, son aquellos puntos, o acciones, que el poder se propone intervenir y modular. Por consiguiente, en el caso analizado, emergen como puntos de resistencia aquellas técnicas o hábitos que cada individuo porta y que el *call center* interviene para incorporarlos al funcionamiento de la empresa.

Retomando lo antedicho, en este escrito nos proponemos indagar el modo en el que los hábitos, la personalidad, o el “modo de ser” de los teleoperadores se configuran como formas de desobediencia y son intervenidos por la empresa para ser modulados e incorporados dentro del proceso de trabajo. En este sentido, emergen como problematizaciones suscitadas por la misma compañía con el objetivo de poner en tensión las convenciones sociales y normas de atención al cliente.

El enfoque metodológico adoptado es cualitativo con un diseño flexible que combina obtención, procesamiento y análisis de información. El relevamiento de la información es complejo, ya que los *call centers* son empresas cerradas a la investigación. Las fuentes para este análisis consisten, en primer lugar, en el registro en notas de campo realizadas entre 2015 y 2018, período en el cual fui contratado por la empresa para desempeñarme como teleoperador. En segundo lugar, se analizan documentos de la compañía recuperados durante este mismo período, y aportados por teleoperadores entrevistados (manuales de procedimiento, evaluaciones de *coaching*, fotografías, placas informativas de la empresa, publicaciones del *call center* en redes internas, disposiciones espaciales, etc.). En tercer lugar, se analizan publicaciones realizadas por Konecta S. A. en su página *web* y redes sociales. Y, finalmente, se citan entrevistas en profundidad a trabajadores de la empresa.

Las notas de campo combinan descripciones de tareas cotidianas, transcripciones de manuales internos, capacitaciones y evaluaciones orientadas a teleoperadores, etc. En suma, constituyen un corpus de información percibido desde el punto de vista del teleoperador, y referido al funcionamiento cotidiano del *call center*. A los fines investigativos, estas observaciones son contrastadas tanto con los manuales y contenidos de atención de la misma empresa como con las entrevistas realizadas a otros teleoperadores. De esta manera, se logra atenuar el tinte de enojo que suele cubrir las descripciones de los teleoperadores, debido a las situaciones de injusticia e impotencia que atraviesan, así como el optimismo supino de la empresa que a diario vaticina oportunidades y beneficios a raudales para sus trabajadores. En suma, por medio de esta triangulación se alcanza una perspectiva compleja de las tensiones que implica el proceso de subsunción de la vida personal al trabajo.

En cuanto a las entrevistas realizadas, son anónimas y la selección de casos es aleatoria entre los teleoperadores del sector de atención al cliente de BlueConnect/Konecta. A su vez, debido a la alta rotación de personal que caracteriza a los *call centers*, los entrevistados son trabajadores con una antigüedad mínima de un año dentro de la empresa; de esta manera, la información es rica en detalles de la implementación del modelo de atención Wow! Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre 2017 y 2020; debido al anonimato, en cada referencia se indica la inicial del apodo o pseudónimo con el cual cada teleoperador se llama a sí mismo y el año en el que fue grabada.

Cabe hacer notar en este punto que el objetivo de las entrevistas se orienta a la reconstrucción del funcionamiento de la metodología Wow! y su articulación con otras formas de control, y no a relevar las experiencias biográficas de los sujetos. Es decir, en este texto no se intenta recuperar la experiencia de los trabajadores, sus formas de vida, sus vivencias, sus estrategias laborales, sus significaciones, entre otros aspectos. En cambio, se apunta a reconstruir las tecnologías de gobierno para identificar las acciones consideradas “resistencias” o “desobediencias” que la empresa se propone intervenir, así como las subjetividades, o los rasgos subjetivos, que se proponen conformar.

Asimismo, en este trabajo no se trata de develar un discurso oculto del poder, tal como lo sugieren Scott (2004) y Woodcock (2017). Tampoco se pretende poner de manifiesto prácticas subrepticias que impugnan el control de la empresa (Bosque, 2010; Colectivo Situaciones, 2006) ni analizar la posibilidad, o no, de cristalizar la acción colectiva en una organización sindical (Lisdero, 2009). Por el contrario, la apuesta es hacer visible la estrategia de la empresa, y, por este medio, un modo particular de la relación capital-trabajo en el marco del capitalismo neoliberal. Para ello, nos proponemos analizar el modo en el que las desobediencias son promovidas, gestionadas y moduladas.

La descripción y el análisis del caso avanza sobre una línea difusa entre, por un lado, la promoción empresarial de las desobediencias en la atención, y, por otro lado, los límites que el teleoperador encuentra tanto de parte de la empresa como del cliente con el que se comunica. Teniendo ello en cuenta, con el objetivo de comprender cómo se gestionan, o, mejor dicho, cómo se gobiernan las desobediencias dentro del *call center*,

el corpus de información construido es explorado con el propósito de dar cuenta de diversas instancias en las que, por una parte, se alienta al trabajador a salirse de las estructuras clásicas mientras que, por otra, se establecen normas que eviten el perjuicio de la empresa y se promueve el desarrollo la “escucha activa” para percibir los límites del cliente.

Del trabajo prescripto a la creatividad

La organización de la producción en el paradigma taylorista-fordista implica la asignación de un número limitado de tareas específicas, diseñadas según una economía de los movimientos y del tiempo de trabajo con el objetivo de mejorar la productividad y reducir el costo unitario de producción. El trabajo simplificado, y, al mismo tiempo, intensificado busca incorporar mano de obra poco calificada, capaz de asimilar tareas mediante una formación especializada, de corta duración y de carácter operatorio. Es decir, la capacitación es limitada a las pocas tareas realizadas continuamente en un puesto de trabajo o en un reducido número de estos. A ello se adiciona un sistema de control de los trabajadores por parte de los supervisores y capataces, y un sistema de remuneración basado en la productividad (taylorismo), así como en el tiempo de trabajo (fordismo) (Neffa, 1999). En el marco de dicha organización, la tarea debe ser ejecutada tal como está prescripta en la norma y sin modificaciones.

La crisis de la década de 1970 resquebraja el modelo de acumulación predominante desde la segunda posguerra mundial, basado en los principios, valores y técnicas del taylorismo. A raíz de ello, se abre una serie de debates y reflexiones en torno a la organización de los procesos productivos y del trabajo, de cara a la necesidad de adaptarlos a las nuevas condiciones económicas y comerciales (Lahera Sánchez, 2000; Neffa, 1999). Emergen de estas transformaciones de cuño neoliberal el trabajo en equipo, la rotación entre puestos, el enriquecimiento de tareas, etc. (Neffa, 1999). Siguiendo a Lahera Sánchez (2000), durante la década de 1990 los debates y reflexiones enfatizan la necesidad de incorporar la participación de los trabajadores, la descentralización de las decisiones y la autonomía en la gestión del trabajo. Si el factor humano representaba en cierta medida un obstáculo para la producción desde el punto

de vista del taylorismo-fordismo, para estas nuevas formas de organización del trabajo es considerado un recurso.

La participación de los trabajadores constituye la piedra angular de la articulación de las nuevas formas de organización de la producción, así como de la creación de un nuevo vínculo social entre capital y trabajo en el cual se busca aprovechar las cualificaciones, experiencias y recursos culturales de los trabajadores (Lahera Sánchez, 2000). Es decir, se promueve un cruce entre una serie de valores, principios, medios y objetivos propios de la estrategia empresarial y las aspiraciones subjetivas de los trabajadores. De este modo, por medio de la concurrencia entre objetivos empresariales y personales, las compañías buscan reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad.

Dicho proceso implica la construcción cultural de un nuevo modelo de trabajador caracterizado por su compromiso con el trabajo, los objetivos productivos de la empresa y las demandas gerenciales (Lahera Sánchez, 2000). Se trata de una nueva *actitud* cristalizada en una serie de cualidades denominadas “habilidades blandas” o “sociales” tales como: flexibilidad, proactividad, compromiso, humanidad, integración a la empresa, etc. Este cambio de las habilidades requeridas por el mercado de trabajo también es resaltado en el documento del Banco Mundial *La naturaleza cambiante del trabajo* (Banco Mundial, 2019). En suma, se trata de cualidades personales que se valorizan en detrimento de la formación profesional. Esta implicación del trabajador con la empresa supone que la relación de trabajo deja de ser vista como un sometimiento para transformarse en adhesión. En línea con lo antedicho, el trabajo en el *call center* no sólo se presenta como un medio para obtener un salario, sino como una oportunidad de desarrollo tanto profesional como personal. Así, por ejemplo, a los fines de captar mano de obra, la página de *Blue Connect* dice: “... vas a recibir entrenamiento y capacitación en forma permanente para brindarte las habilidades y conocimientos que necesitas para realizar tu trabajo. Herramientas que te serán de utilidad para tu formación personal y para tu futuro” (Blue Connect, 2016).

Los procesos de trabajo inspirados en el taylorismo y el fordismo son formulados con base en un supuesto respecto de las tendencias naturales de los trabajadores hacia la holgazanería, el ocio y la vagancia, y la sospecha acerca de su

propensión a mentir o engañar sobre su real potencialidad productiva (Neffa, 1999). Por este motivo, desde el punto de vista de la empresa, se percibe la necesidad de ordenar su conducta, normativizar cada gesto, cada movimiento corporal y controlar que esta reglamentación sea cumplida. En términos de Deleuze, se trata de una codificación del flujo de trabajo. En contraste, las nuevas formas de organización del trabajo operan, siguiendo al mismo autor, mediante una axiomática de flujos descodificados, formando territorialidades ficticias que llegan a ser más rígidas que los códigos (Deleuze, 2005). En este sentido, el *call center* incorpora la creatividad de los trabajadores, es decir, suspende momentáneamente las prescripciones y los guiones de atención, e integra la espontaneidad y calidez humana como piezas elementales de la atención al cliente. De tal manera, el teleoperador ya no debe memorizar instrucciones para cada tarea, por el contrario, se ve compelido a ser “él mismo”, espontáneo, cálido, humano y deslumbrante en cada llamada.

Elogio de la desobediencia servicial: el modelo de atención Wow!

*Los sirvientes sólo tienen,
para sobrevivir, la aceptación de los demás.
(Ricardo Piglia, Blanco nocturno)*

En el marco de una economía atravesada fuertemente por la competencia, el *marketing* se convirtió en una parte esencial de la estrategia comercial de las empresas. La relación que se establece entre la compañía y sus clientes sobrepasa el simple intercambio de dinero por un bien o servicio. En el caso analizado, se entiende que el usuario tiene una “experiencia” con Personal S. A., de la cual el teleoperador es una pieza central. Por ello, la atención debe ser fluida para amoldarse a la cambiante demanda de los clientes. Y, para lograrlo, se incentiva a los teleoperadores a desarrollar y testear nuevas formas de interactuar durante la llamada; es decir, son incitados a cavar su subjetividad en busca de filones de empatía que puedan dar respuesta a las inconformidades de los clientes. En otros términos, deben encontrarse vectores de comunicación que ofrezcan resultados exitosos.

El caso que tomamos para analizar en este texto es una sucursal de la cadena multinacional de *call centers* Konecta S. A. (ex Allus S. A.) que funciona en la ciudad de Rosario, Argentina. Esta firma hace pie en la ciudad cuando compra a finales de 2018 el *call center* llamado Blue Connect S. A. La empresa cuenta con una dotación de 800 teleoperadores aproximadamente. A pesar del cambio de firma, el *call center* desarrolla las mismas funciones que el anterior: presta servicios de atención al cliente y ventas a la compañía de telefonía celular Personal S. A. El análisis de este escrito se centra en el sector de atención al cliente, ya que en este sector es donde se implementa el modelo de atención Wow!

Según las descripciones de las notas de campo y las entrevistas, el modelo denominado Wow! es puesto en marcha por directiva de Personal S. A. desde 2016 en sus distintos canales de contacto (web, telefónico y personalizado). Dicho modelo se presenta como una experiencia de trabajo focalizada en la satisfacción del cliente, y surge en oposición a un viejo modo de atención caracterizado como mecánico y despersonalizado. En este último, según cuentan los entrevistados, el operador debía mostrar un trato sobrio hacia el cliente, no debía usar expresiones regionales ni indicar dónde se encontraba, tampoco podía expresar opiniones o sentimientos; en resumen, debía ser neutro, monótono y respetuoso de los procedimientos que dictaba la empresa. Esta descripción se halla en sintonía con el análisis realizado por Zukerfeld en 2013, cuando retoma de un manual de calidad de un *call center* las referencias en torno al “pecado de la *informalidad*”. Allí señala que “el objetivo de la empresa es reprimir las modalidades propias de la coloquialidad juvenil. Disciplinando las frases se espera enderezar los hábitos culturales provincianos o díscolos” (Zukerfeld, 2013, p. 244).

En contraste, la metodología Wow! es un tipo de atención distendida, donde el teleoperador puede dialogar tranquilamente con el cliente, saludarlo por su cumpleaños, preocuparse si le han robado o desearle feliz viaje si está por salir del país, pues lo importante es empatizar. “Deslumbrar al cliente” y “superarse a sí mismo” son las escasas y ambiguas consignas que orientan la nueva actitud que debe adoptar el teleoperador. En uno de los videos proyectados durante las capacitaciones Wow!, se entrevista a varios líderes y mandos medios de Personal S. A. y, ante la pregunta sobre qué es Wow!, una líder afirma: “Es un cambio de cultura muy importante. Nosotros

estamos acostumbrados a trabajar con una estructura, a no salir de la caja. Y Personal Wow! es eso: salir de la caja, poder liberarnos, poder interactuar con el cliente. Poder detectar lo que le pasa al cliente, y detectar también lo que le pasa al representante” (Notas de campo, 2017).

Debe aclararse que el escaso material disponible acerca de esta metodología constituye un obstáculo importante a la hora de analizarla, aunque, paralelamente, este “silencio” parece ser parte de la misma técnica de atención. En un ambiente de trabajo donde existe una saturación de procedimientos y de instancias de control que los aseguran, la existencia de una modalidad de atención libre de parámetros es, al menos, llamativa. De hecho, consideramos que la existencia de este marco de libertad de acción para el teleoperador resulta sugestiva.

Dentro del *software* de consulta denominado Click³, se encuentra una pestaña denominada “Espacio *Wow!*”. Al ingresar, se descubre el único material explicativo: un video. Comienza a reproducirse automáticamente y describe el mencionado modelo como “una metodología de atención, una decisión como compañía de poner en el centro al cliente, optimizando su experiencia para que nos elija, nos vuelva a elegir y nos recomiende”. Como puede observarse, se resalta en primer plano la figura del cliente y, particularmente, la experiencia que tiene con Personal S. A. Ahora bien, cuando se habla de experiencia no se refiere sólo al contacto telefónico con el teleoperador, sino al grado de satisfacción, es decir, a la emocionalidad que lo vincula con la empresa. El video, además, explica de qué manera agradar al cliente y lograr que este recomiende la compañía a sus amigos y familiares. Tal sugerencia resulta sumamente curiosa debido a que carece de especificidad: se ve en primer plano un corazón que tiene en su centro la palabra “conectándonos”.

³ Este *software* es una plataforma de consulta que cuenta con toda la información necesaria para llevar a cabo las tareas de atención y gestión de los servicios de Personal S. A. Allí se encuentran: las condiciones comerciales (precios y características de los planes de telefonía celular, equipos y financiamiento, las promociones, etc.), las condiciones administrativas (costos de las gestiones sobre las líneas telefónicas como cambio de número, cambio de titularidad, migración de plan, etc.), las novedades (comerciales, de red, de software, etc.), el acceso a *E-learning* (portal de formación constante del personal), los procesos de atención al cliente (mapas de los procedimientos que deben ingresarse en el sistema de registro), etc. En el artículo se cita información disponible en Click en el año 2016, de acceso restringido, ya que es una fuente interna de la empresa.

Esta apelación al corazón evoca cuestiones emocionales, sentimentales y valorativas del consumidor que, en línea con las conceptualizaciones de distintos teóricos del neoliberalismo, son más importantes a la hora de elegir que el cálculo costo-beneficio⁴. En respuesta a cómo lograr dicha conexión el video sostiene textualmente: “Mostrando el lado humano de la compañía a través de las personas que trabajan en ella”. De este modo, se intenta introducir al cliente en un diálogo en el que, si bien nunca se escapa al control del teleoperador, este se muestra empático, relajado, atento, considerado y preocupado por la satisfacción del primero. En otras palabras, se apela a los rasgos humanos positivos de los trabajadores (carisma, empatía, espontaneidad, cordialidad, etc.), para otorgarle a la empresa un rostro del mismo tenor. A la vez, se indica que dicha conexión debe lograrse “Simplificándole la vida al cliente y resolviendo su inquietud o problema” y “brindando ese diferencial en la atención que genera algo extraordinario”. El primer punto implica que el teleoperador debe tomar a cargo una mayor cantidad de tareas, logrando, de este modo, zanjar contradicciones propias de la empresa en la prestación del servicio. En línea con las transformaciones que señala Neffa (1999), se trata de una responsabilización y una sobrecarga del trabajador. En relación al segundo punto, el teleoperador debe romper las estructuras de la atención haciendo una excepción en el contacto. Como si se tratara de una transgresión a las normas de la empresa en favor del cliente, debe entablar con el cliente un trato cercano, espontáneo y afable, características que lo separan del antiguo y maquínico modelo de atención, el cual, sin embargo, es conservado como eliminado, como una referencia de la cual se debe tomar distancia.

A los fines de resolver el inconveniente del cliente y mitigar su malestar, se deben “saltar” las reglas de los procesos de atención y los estereotipos que pesan sobre quienes desarrollan esta tarea. Es decir, el teleoperador debe hacer todo aquello que, siguiendo su criterio, esté a su alcance para solucionar los problemas del cliente. En este punto, la empresa, por un lado, mantiene los procesos y las condiciones de atención que deben seguirse para traducir las solicitudes del cliente al lenguaje del *software* de

⁴ No ahondaremos en este escrito sobre la relevancia que asignan los autores clásicos y contemporáneos del neoliberalismo a los aspectos afectivos e irracionales en la toma de decisiones; para un análisis más detallado ver Manfredi, 2019; Murillo & Bessieres, 2020.

Personal S. A., y, por el otro, promueve una desobediencia de estos mismos procesos y condiciones a los fines de sorprender y deleitar al cliente.

Finalmente, la conversación entablada entre el teleoperador y el cliente debe ser agradable, amena, resolutiva e incluso puede abordar cuestiones que son ajenas al motivo del llamado, tales como el clima, los viajes, las mascotas. Tal como se señala en una de las entrevistas, "... empezás la llamada hablando sobre la factura y terminás pasándole tips para darle la pastilla al gato" (Entrevista a S, 2020). De este modo, se rompe el estereotipo del viejo modo de atención. Esta ruptura es lo que sugiere la última instrucción del video para conectar los corazones: "[establecer] relaciones con los clientes que los deleiten y sorprendan"⁵. Para un operador telefónico nada hay de trivial en hablar sobre el clima o sobre los pasatiempos. La conversación informal, algo que en los tiempos del taylorismo-fordismo era concebido como tiempo muerto e improductivo, resulta ahora no sólo tolerado, sino directamente promovido por supervisores, entrenadores y por la misma empresa. Tal como sostiene Giavedoni, "lo que antes era considerado un rasgo negativo hoy se ha vuelto una positividad a explotar económicamente" (Giavedoni, 2022, p. 282). Hablar del clima, de viajes y de pasatiempos es algo que resulta agradable al cliente, por lo que es alentado junto con un trato humano y espontáneo. Así, la atención se construye como si fuera una conversación entre amigos. El proceso observado, que podríamos denominar "humanización de la fuerza de trabajo", promueve una flexibilización de las normas laborales que permite a la empresa tomar las distintas esferas de la vida privada y personal del trabajador, tradicionalmente consideradas ajenas al ámbito laboral, e introducirlas en el proceso productivo.

En el video mencionado se realiza una distinción según la cual se reconoce que existen motivos racionales por los cuales un cliente contrata a la compañía telefónica (precio, calidad del servicio, características de los planes, financiamiento de equipos, etc.), pero se destaca que las decisiones importantes se toman con el corazón. Resulta significativa la interpelación a la emocionalidad del cliente, aún por encima del cálculo y la conveniencia. Tal como se afirma en las notas de campo: "Según la capacitación de Personal S. A., la clave para que el cliente se sienta satisfecho es la empatía" (Nota

⁵ Las citas correspondientes al video datan del año 2016; el video no es de acceso público.

tomada en 2016). En línea con las conceptualizaciones de autores del neoliberalismo, pero también, según lo demuestran Murillo y Bessieres (2020), de sus derivas neurocientíficas, la psicología de las emociones y la economía de la felicidad, el objetivo de la compañía es que, a la hora de elegir una compañía telefónica, el cliente elija a Personal S. A. motivado emocionalmente. Y es el agente quien tiene la oportunidad para generar este vínculo, es el responsable de hacer que el cliente sienta la carga emotiva en la llamada a través de la humanización del trato. Como todo en un *call center*, las emociones y los sentimientos son controlados y medidos. En este caso, la conexión emotiva se mide como el grado de “satisfacción del cliente”.

Cabe destacar que el modelo de atención Wow! es apuntalado por medio de otras técnicas de control específicas tales como: reuniones grupales, *coaching* y *Net Promoter Score* (NPS). Por motivos de extensión y pertinencia, no ahondaremos en ellas⁶. Sin embargo, resulta pertinente señalar que el NPS es una medición de satisfacción del cliente realizada por él mismo. Una vez finalizada la llamada, llega a su teléfono una encuesta donde se le pregunta “cuán probable es que recomiendes Personal por tu último contacto”. Así, cada teleoperador es evaluado en función del índice de “promotores” y “detractores”. En otras palabras, la emocionalidad del cliente, interpelada para orientar su elección de compra, es utilizada también como métrica de la productividad del teleoperador. A su vez, el NPS incluye la posibilidad de dejar un comentario a la atención. Tal como se señala en las notas de campo, los comentarios son utilizados para rectificar el modo de atención. Incluso, desde el *call center* “pusieron en el pasillo de ingreso un pinchador de corcho con cartelitos que tienen comentarios de clientes promotores. Y, si el cartel tiene tu nombre, te lo podés llevar” (Nota de campo tomada en 2016). Esta técnica funciona como un reconocimiento hacia los teleoperadores por parte de la empresa y un incentivo para los demás. Como puede verse, el manejo de las emociones del cliente, —aunque, como veremos a continuación, también las de los teleoperadores— deviene un elemento central en la estrategia empresarial.

⁶ Para un desarrollo de las técnicas de control se puede consultar Manfredi, 2017.

La valorización de lo espontáneo

Como mencionamos anteriormente, la emocionalidad del cliente no puede ser interpelada a través de un guion prescrito de atención. En su lugar, se promueve cierto entusiasmo en el teleoperador para que se muestre espontáneo. Se trata, desde luego, de una espontaneidad virtual, repetida y adaptada a las sucesivas llamadas que recibe a lo largo del día; semejante al proceso de mimesis caracterizado por Aneesh (2021)⁷. Ahora bien, para sostener el entusiasmo, dicha espontaneidad es presentada como una oportunidad, una novedad y un desafío. En este sentido, una de las entrevistadas afirma que "... te quieren hacer creer que es un juego al que hay que animarse a jugar. Decoran el *call*, arman competencias, traen premios y demás. Pero lo que pasa es que para nosotros no es un juego, sino un trabajo para ganar un sueldo, y ahora resulta que si no nos divertimos y festejamos para que el cliente se sienta bien nos pueden hacer un *apercebimiento*" (Entrevista a P, 2018).

En las redes sociales y la página web de Konecta S. A. se encuentran publicaciones de tenor disruptivo, esto es, contenidos que apuntan a romper viejos paradigmas, modelos sociales anquilosados o formas de pensar antiguas. En suma, contenidos que se llaman "revolucionarios" en vistas a la ruptura que plantean con cánones sociales o normas anteriores. En este sentido, Konecta S. A. se propone como una empresa cosmopolita y de vanguardia cuya política inclusiva en áreas como género, diversidad y discapacidad, certificadas por organismos nacionales e internacionales (IRAM, ONU, OPS, Cámara Argentina de Contact Center, Great Place to Work, etc.), marca una tendencia⁸. En esta línea, las habilidades personales y profesionales de los trabajadores, denominado "Talento K" ("K" por letra inicial de Konecta S. A.), son presentados también como disruptivos, como un potencial para generar cambios rompiendo límites impuestos y autoimpuestos. ¿Cuál es el talento K? Tal como se

⁷ En un estudio de *call centers* localizados en India que atendían a clientes norteamericanos, Aneesh reconoce un proceso de "mimesis" que consiste en simular aquellas partes de los mundos de vida culturales que son funcionales para los negocios globales, en contraposición a un proceso de neutralización. Según este autor, los elementos no estandarizados de la comunicación como la alegría, el entusiasmo y la empatía son fomentados e incrementados mediante la mimesis para lograr resultados predecibles (Aneesh, 2021).

⁸ Los distintos estándares de normativas alcanzadas por el *call center* se encuentran publicados como logros en su perfil de Instagram (<https://www.instagram.com/konectaargentina/>).

sostiene en este perfil de Instagram: escuchar con *feeling*, conectar con el corazón y cambiar vidas con experiencias de servicio superior (Konecta, konectaargentina, 2022a).

En relación con lo desarrollado hasta aquí, uno de los videos publicados por la empresa propone “revolucionar la experiencia del empleado para promover y potenciar el talento según cada perfil en el momento oportuno. La medida de la felicidad” (Konecta, konectaargentina, 2022b). Como puede verse, la publicación es compleja, ya que condensa en una trama ceñida, propia del formato de las publicaciones en redes sociales, una serie de elementos sumamente diversos. En primer lugar, resulta notable que la promoción del talento devenga de la transformación de la experiencia del empleado. Y no de cualquier tipo de transformación, sino de una transformación revolucionaria. Esto es, un proceso que subvierte de pies a cabeza y rompe completamente con algo anterior, en este caso, la experiencia del empleado. A su vez, dicha intervención se desarrolla “según cada perfil en el momento oportuno”, es decir, posee una dimensión estratégica que calcula la transformación en términos de eficacia. Y, finalmente, se añade “La medida de la felicidad”, pues, por un lado, tal como fue dicho, apunta a que las transformaciones sean vistas como oportunidades de mejoras que favorecerán al trabajador, por lo cual, implican un motivo de alegría; y, por otro lado, también se entiende que es a través de las emociones que procede dicha intervención.

Este último sentido se ve reforzado en el texto que acompaña la publicación: “Con Hi Work⁹ estamos revolucionando la experiencia de los colaboradores. Hi Work nos permite descubrir sus emociones, qué los moviliza y es significativo para ellos, logrando trascender una visión de #EmployeeEngagement hacia una verdadera #PeopleExperiencie. Innovación que nos acerca, nos une y nos conecta” (Konecta,

⁹ Tal como se indica en la página web de Konecta S. A., Hi Work es un software desarrollado por Konecta S. A., utilizado con el objetivo de medir el desempeño y la satisfacción de sus colaboradores, así como la satisfacción de sus clientes. Se basa en una metodología de “gamificación”, que utiliza técnicas de juego para motivar y comprometer a los trabajadores. A través de la plataforma, ellos pueden recibir *feedback* instantáneo sobre su rendimiento, y también pueden participar en juegos y competiciones para alcanzar objetivos y ganar recompensas. A la vez, Hi Work también permite a los empleados recibir y responder comentarios de los clientes en tiempo real, lo que ayuda a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En resumen, es una herramienta de gamificación utilizada por el *call center* para medir y mejorar el desempeño y la satisfacción tanto de sus empleados como de sus clientes (Konecta, 2023).

konectaargentina, 2022b)¹⁰. El primer punto que llama la atención de este texto es el reemplazo de la palabra “empleado” por la de “colaborador”. Esta sustitución forma parte de la “nueva actitud” antes mencionada, a partir de la cual se busca promover la implicación del trabajador con la empresa¹¹. En el primer caso, la relación de empleador-empleado da lugar a una forma de trabajo normal, sostenida mediante un contrato laboral de tiempo indeterminado. En cambio, cuando se habla de “colaborador”, se visualiza en la acción del sujeto, en este caso, el teleoperador, una dimensión voluntaria relacionada con el deseo; es decir, el trabajo es elegido por el sujeto y no impuesto por la empresa. Pues, acorde con la lógica managerial, que sostiene la idea de beneficio mutuo entre capital y trabajo, se acentúa que el trabajo no sólo beneficia a la empresa en términos de ganancias, sino al mismo trabajador en términos de realización personal y/o profesional.

En el texto de la publicación también se menciona la trascendencia desde una “*EmployeeEngagement*” hacia una “*PeopleExperience*”. El primero refiere a “los niveles de entusiasmo y la conexión emocional que los trabajadores tienen con su organización” (QuestionPro, 2022). Así, cuanto mayores son el entusiasmo y la conexión emocional, mayor es la productividad, pues “los empleados felices construyen clientes felices” (QuestionPro, 2022). Por su parte, la *People Experience* refiere al “poder de la autenticidad”. Por esto, no se trata sólo de tener un compromiso con la empresa y una idea de realización personal-profesional, además, todo ello debe ser genuino (Tort, 2022). Desde este punto de vista, se entiende que la autenticidad es disruptiva. En este sentido, se la relaciona tanto con el *flow* del *hip-hop*, es decir, como una forma de expresión propia de la juventud, creativa, y, al mismo tiempo subversiva¹²,

¹⁰ Para un análisis profundizado sobre el gobierno de las emociones, puede consultarse el texto de Murillo y Bessieres (2020), y, particularmente, acerca del gobierno de las emociones en *call centers*, el texto de Manfredi, P. (2022). *El gobierno empresarial de las emociones. Un análisis de caso: el call center Konecta Argentina*.

¹¹ Es notable que el término “colaborador” tuvo una gran difusión mediática durante los últimos diez años. Sería interesante analizar su propagación y los cruces de este término entre los ámbitos empresarial y político.

¹² En su texto *No Logo*, Naomi Klein advierte que desde la década de 1980 las grandes marcas internacionales de ropa desarrollaron sus estrategias de *marketing* tomando contenidos de la juventud, tales como sus estilos musicales y principalmente su desobediencia, o insubordinación, a las normas sociales. Así, por ejemplo, en el videoclip de la canción *I Ain't No Joke*, de Eric B. & Rakim, se ve el logo de Fila (1987), y en las imágenes *Fuck the police* de N.W. A. puede verse el logo de Nike (1988).

como con la teoría del flujo de la psicología positiva, en cuyo marco el *flow* es entendido como una forma de estar en el presente, una forma de compenetración con una actividad que hace que el tiempo pase volando sin generar cansancio. Tal como afirma Tort (2022), el *flow* es asociado habitualmente a los *hobbies*, pero la apuesta es que esté en el lugar de trabajo. En línea con los planteos de Cabanas e Illouz (2019), se trata de una tendencia del capitalismo neoliberal a la exaltación de un presente sin historia, y de una idea de felicidad que se encuentra al alcance del individuo, sin considerar en absoluto el entorno y las condiciones de trabajo.

A partir de lo dicho, resulta llamativo el modo en el cual la empresa considera la subjetividad del trabajador como un territorio a ser explorado, intervenido y transformado. Si bien esto no es novedoso, pues desde sus orígenes el modo de producción capitalista requirió, al mismo tiempo, de la producción del sujeto trabajador, las formas de intervenir no siempre fueron las mismas. En este sentido, tanto Rose (1999) como Boltanski y Chiapello (2002) advierten las transformaciones en el modo de producción de subjetividades a fines del siglo XX y comienzos del XXI. En ambas investigaciones hay un trabajo que podría denominarse arqueológico, porque la articulación de las estrategias neoliberales con los intereses y los objetivos empresariales no son inmediatamente observables, a pesar de que no están ocultas. Ahora bien, en el caso analizado, lo llamativo es la falta de disimulo de la empresa al describir su estrategia. Ello indica, en principio, una transformación del sujeto al que la empresa interpela: un sujeto más permeable y condescendiente a la iniciativa empresarial.

La incorporación paradójal

El *call center* promueve a los teleoperadores a expresarse de acuerdo a su propia forma de ser, a desarrollar las particularidades que lo hacen único, a que sea espontáneo. En otras palabras, lejos de pretender eliminar o rectificar aquellas acciones o gestos que no se enmarcan dentro de los parámetros “normales” de la atención al público, se propone incentivarlos, modularlos y administrarlos para incorporarlos al trabajo. De este modo, cada teleoperador es incitado a desarrollar formas particulares de expresar su

carisma, que luego se codifican y se comparten en forma de *tips*¹³. En este sentido, Zukerfeld describe el “control” como un mecanismo basado en regular la diferencia, por eso, “actúa bajo la apariencia de dar libertad a los sujetos que domina: deja hacer, incentiva la iniciativa personal, rechaza las rigideces. [...] Así, el control tenderá a operar exclusivamente sobre cognitivas y afectivas” (2013, p. 200). Su vara de medida serán solamente los resultados, sin importar los medios que el sujeto haga intervenir para alcanzar el fin deseado. Así, por ejemplo, hablar de temas como mascotas, niños, recomendar destinos turísticos, desear feliz cumpleaños, o hablar con la tonada característica de su región constituyen, para el teleoperador, tácticas flexibles y aplicables en distintas llamadas. Para la empresa, importa, sobre todo, que el cliente tenga una experiencia positiva. En términos de Zukerfeld, ciertas libertades en la conversación son toleradas, e incluso incentivadas, para que la repetición de la información no ahogue la máscara de trato único y cordial que la empresa quiere transmitir (2013).

Si en el taylorismo-fordismo la fuerza de trabajo se integra mediante la codificación estricta de sus tareas, en contraste, en la actualidad, la integración se lleva a cabo de una manera que podríamos caracterizar como “paradojal”. Por un lado, cada gestión¹⁴ que el teleoperador realiza se encuentra reglamentada paso a paso en un diagrama de flujo que debe ser consultado durante la atención (la auditoría de llamadas del departamento de calidad del *call center*; así como el de Personal S. A., constata que efectivamente esta consulta sea realizada). Estos diagramas muestran el procedimiento que debe llevarse a cabo frente a cada solicitud del cliente. Por otro lado, y al mismo tiempo, la empresa incita a los trabajadores a saltar las reglas, como ya fue señalado, con el propósito de deslumbrar al cliente.

Ese salto de normas, protocolos, etc. implica un riesgo, es decir, cabe la posibilidad de que al cliente no le agrada, o que el área de calidad de la compañía evalúe

¹³ La palabra “tips” remite a sugerencias puntuales destinadas a modificar parcialmente aspectos del trato durante la llamada. Refiere a algo pequeño, a algo cuya implementación no demanda demasiado esfuerzo, ocultando, de esta manera, la inversión psíquica necesaria para su incorporación y la consecuente adaptación afectiva.

¹⁴ Se le llama “gestión” a cada operación que el teleoperador realiza en el *software* de Personal sobre la línea telefónica de un cliente. Por ejemplo, una consulta es una gestión, un informe de pago es otra. Por esto, una llamada puede implicar una o más gestiones según las solicitudes del cliente.

negativamente la llamada precisamente por saltar las normas. Así, el teleoperador se ve atenuado entre dos directivas que resultan contradictorias. Y, en caso de haber una falla, se cuenta como una falla del teleoperador. Entonces, si bien la empresa promueve aquellas desobediencias, sólo se hace eco de los beneficios, pero los responsables en los casos de fracaso son los teleoperadores. En otras palabras, no toda desobediencia es recompensada. Romper las reglas y “ser uno mismo” sólo está permitido en tanto genera un impacto positivo en la comunicación con el cliente y contribuya a su fidelización con la empresa. Tal como sostiene Giavedoni, “la celebración de la desobediencia y el *breaking rule* se refiere exclusivamente a su capacidad de ser sujetos útiles en lo económico, productivos, pero inofensivos en lo político” (Giavedoni, 2022, p. 277).

En línea con lo dicho, en el caso bajo análisis percibimos no tanto la sustitución de un modo de integrar la fuerza de trabajo por otro, sino, más bien, un acoplamiento que funciona en simultáneo y de manera paradójica. En este sentido, las tareas no dejan de estar reglamentadas, pero se requiere, además, que el trabajador olvide el reglamento haciendo uso de sus habilidades socioculturales para beneficiar al cliente, favoreciendo también, y por esto mismo, a la empresa¹⁵.

Reflexiones finales

En este artículo abordamos una serie de acciones caracterizadas como desobediencias y resistencias, que, a los ojos de las nuevas formas de organización del trabajo, y, particularmente, de la empresa que tomamos como caso, dejan de ser percibidas como una amenaza. En este sentido, lejos de proponerse castigar o disciplinar dichas desobediencias, Personal S. A. desarrolla una técnica de atención al cliente (implementada en todos los *call centers*, tanto propios como subcontratados) en la que aquellas no sólo son incorporadas, sino directamente fomentadas como una pieza clave del nuevo modelo de atención. Ahora bien, al tratarse de acciones promovidas por la misma empresa, es difícil percibir las como desobediencias o resistencias, ya que, habitualmente, estas son comprendidas desde el punto de vista del sujeto que las realiza

¹⁵ De manera análoga, Zukerfeld (2013) encuentra un anudamiento entre las técnicas disciplinares y las formas de control, centrándose su análisis en las evaluaciones de calidad del *call center* que apuntan a sostener una atención mecánica en paralelo a una sonrisa telefónica.

como acciones que parten de su voluntad y que apuntan, en principio, a decir “no”. En otras palabras, las desobediencias, individuales o colectivas, son vistas como reacciones que impugnan el poder. En contraste, abordamos el análisis de dichas acciones, cómo son promovidas y moduladas, desde el punto de vista de la empresa.

A los fines de profundizar y clarificar este análisis en futuras publicaciones quizá sea propicio considerar nutrir este problema con categorías que escapen a las paradojas que conducen las nociones de resistencia y desobediencia. Aunque los análisis de casos muestran que, sin importar la localización geográfica del *call center*, las indicaciones empresariales que orientan las prácticas de atención de los teleoperadores conservan un tenor paradójal. Así lo expresan Zukerfeld (2013), cuando analiza el imperativo de mostrar naturalidad, Aneesh (2021), a partir de los conceptos de “mímesis” y “neutralización”, y Montarcé (2013) en base a la noción de “personalización estandarizada”.

Tal como fue desarrollado, se trata de una forma de incorporar las desobediencias para aprovecharlas económicamente, desactivando su potencial de transformación política. Es decir, se exprime su capacidad disruptiva —ya que pueden allanar el camino en la tarea de atención en aquellos casos donde surgen contradicciones del proceso, o sorprender a un cliente que recibe un descuento cuando no lo esperaba—, pero son vaciadas políticamente de contenidos históricos y emancipatorios. En este sentido, las desobediencias son vistas como una apuesta a mejorar(se) a uno mismo, esto es, como una oportunidad para el desarrollo personal y profesional, el cual, a la vez, beneficia a la empresa. En palabras de Giavedoni:

... no resulta exagerado afirmar que el neoliberalismo devora pasiones políticas y vomita sujetos inofensivos, ya que aquellos sentimientos, valores y principios antes asociados a lo disruptivo, lo peligroso, el riesgo, son inscriptos en una malla de poder, masticados y digeridos de tal forma que define un sujeto que, en un mismo movimiento, contribuye a la acumulación de capital, cumple el mandato de la felicidad laboral y alimenta su *ego* inconformista (Giavedoni, 2022, p. 277).

Por otra parte, el fordismo-taylorismo que impone una prescripción para los procesos de trabajo apunta a que cualquiera que sea capaz de memorizarlo y repetirlo pueda desempeñarse, en este caso, como representante de atención telefónica. Cuando

se afirma que “en las sociedades disciplinarias cualquier atisbo de estar fuera de la norma lo convertía a uno en objeto de captura por las instituciones de poder” (Giavedoni, 2022), ello implica que el individuo es reencauzado. Es decir, en su estrategia retórica, la racionalidad política disciplinar apunta a la reintegración de “los desviados”. En cambio, esta nueva forma de atención desplaza la responsabilidad a los propios trabajadores, y marca, a partir del NPS y las escuchas de calidad, quiénes son modelos exitosos y quiénes no. Por eso, la atención al cliente no se ajusta más a un guion prescripto, sino a la personalidad de cada teleoperador. Así, quienes no poseen carisma, “sonrisa telefónica”, entre otras cualidades, no reúnen las condiciones para trabajar en ese puesto. En consecuencia, la división entre quienes son aptos y quienes no lo son para el trabajo de teleatención se vuelve más infranqueable, porque no se puede enseñar a tener carisma como en el taylorismo-fordismo se enseñaban series de movimientos simples.

La incorporación de la espontaneidad de los teleoperadores implica, a su vez, que se integra la vida misma del trabajador al proceso productivo. Ahora, su trabajo no consiste sólo en traducir las solicitudes del cliente al lenguaje del *software* de la empresa, sino que se conversa sobre los temas más diversos. Desde el punto de vista de la empresa, esta conversación no es vista como algo exterior al trabajo. Antes bien, el trabajo del teleoperador consiste, precisamente, en contener emocionalmente al cliente y resolver el motivo de su llamado. De esta manera, se erosiona la delimitación entre el tiempo de trabajo y la vida privada de los trabajadores, incorporándose esta última al proceso de atención. Dicha incorporación, que podría ser vista como una exacción de recursos socioculturales, o como una avanzada frente al derecho al ocio, no sólo se promueve con normalidad, sino que se festeja como una oportunidad. Entonces, se trata de una incorporación voluntaria propuesta como un desafío que debe afrontarse con alegría, pues constituye una apuesta para superarse tanto profesional como personalmente. En palabras de la empresa, es la oportunidad de “ser uno mismo”, o, incluso, “tu mejor versión”.

Finalmente, interesa señalar que no hay resistencias que se presenten en estado puro, así como no hay una dominación absoluta. Depende, en cada caso, del relleno estratégico y de la direccionalidad táctica. Es decir, de cómo aquellas se inscriben en el

proceso productivo, en la organización de la empresa y, en este caso, en el trabajo de atención al cliente. Tal como sostuvimos a lo largo de este trabajo, la racionalidad empresarial se nutre, entre otros elementos, de contenidos disruptivos, desobedientes, resistentes, etc., que retira de su anclaje histórico y deglute para asimilar su valor económico, así como su capacidad para captar sujetos, tanto empleados como clientes, a través de las emociones. En este sentido, se observa cómo la construcción de formas de resistencia y la liberación, o desarrollo, de las personalidades termina contribuyendo a consolidar el control empresarial.

Bibliografía

- Aneesh, A. (2021). Las paradojas y el futuro de los call centers. En R. Alarcón Medina (Comp.). *El call center global* (pp. 75-93). Tijuana: El colegio de la frontera norte.
- Banco Mundial. (2019). Informe sobre el desarrollo mundial 2019. Recuperado el 25 de 06 de 2022, de www.bancomundial.org.
- Blue Connect. (2016). Trabaja con nosotros. Recuperado el 12 de 01 de 2017, de www.blueconnect.com.ar
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bosque, M. (2010). "Error fatal": resistencia en el call. En S. Roitman, P. Lisdero, & L. Marengo (Eds.). *La llamada... El trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba* (pp. 97-124). Córdoba: Jorge Sarmiento.
- Cabanas E. & Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Madrid: Paidós.
- Castro, E. (2011). *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Castro-Gómez, S. (2015). *Historia de la gubernamentalidad I. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Colectivo Situaciones . (2006). *¿Quién habla?* Buenos Aires: Tinta Limón.
- Deleuze, G. (2005). *Derrames. Entre el capitalismo y la esquizofrenia*. Buenos Aires: Cactus.
- (2008). *Foucault*. Buenos Aires: Paidós.
- Dreyfus, H., & Rabinow, P. (2001). *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Foucault, M. (2008). *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Giavedoni, J. G. (2022). El neoliberalismo y la producción de subjetividades frenéticas. Una aproximación arqueológica a partir del análisis de documentos. *Astrolabio*, (29), 262-287.
- Klein, N. (2001). *No Logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Konecta. (2022a). *konectaargentina*. Recuperado el 08 de 03 de 2022, de <https://www.instagram.com/p/Ca0P3mHFHtY/>
- (2022b). *konectaargentina*. Recuperado el 8 de marzo de 2022, de <https://www.instagram.com/p/CUNRz9vgUUS/>
- (2023). Konecta S. A. Recuperado el 4 de abril de 2023, de <https://konectaargentina.com.ar/>
- Lahera Sánchez, A. (2000). La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción. *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, 55(2), 9-49.
- Lisdero, P. (2009). Visibilidad y conflicto. Algunas imágenes de las organizaciones de trabajadores de Call Centers en Córdoba. *Boletín Ontaiken*, (7), 59-72.
- Manfredi, P. (2017). La humanización del trabajo. La atención WOW en BlueConnect S. A., una estrategia de gobierno de la fuerza de trabajo. Crítica y resistencias. *Revista de conflictos sociales latinoamericanos*, (4), 201-217.
- (2022). El gobierno empresarial de las emociones. Un análisis de caso: el call center Konecta Argentina. *Andamios*, 19(49), 351-372.
- (2019). Mises y el consumo de cerveza campesina. *Abordajes. Revista de ciencias sociales y humanas* (13), 101-109.
- Mauss, M. (1979). *Sociología y antropología*. Madrid: Tecnos.
- Montarcé, I. (2013). La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad* (28), 11-22.
- Murillo, S. (2008). *Colonizar el dolor*. Buenos Aires: CLACSO.
- & Bessieres, M. (2020). El gobierno de las emociones. En S. Murillo, & J. Seoane, *La potencia de la vida frente a la producción de muerte* (eds.). (pp. 2016-250). Buenos Aires: Editorial Batalla de Ideas.
- Neffa, J. C. (1999). Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos. En De la Garza Toledo & Taddei (eds.). *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. 40-70). Buenos Aires: CLACSO.
- Papalini, V. (2014). Culturas terapéuticas: de la uniformidad a la diversidad. *Methaodos*, 2(2), 212-226.

- Presta, S. (2021). Neoliberalismo y construcción del sujeto emprendedor. Consideraciones sobre el “futuro del trabajo”. *Argumentos. Revista de Crítica Social* (23), 1-32.
- QuestionPro. (2022). ¿Qué es el employee engagement? Recuperado el 24 de agosto de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-employee-engagement/>
- Rose, N. (1999). *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. Londres: Free Association Books.
- & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: problematics of government. *The British Journal of Sociology*, 43(2), 173-205.
- Ruidrejo, A. (2022). Foucault: el poder como tecnología. Aportes a unas reflexiones metodológicas para una historia de la gubernamentalidad. En C. Paulizzi, & A. Flores (eds.): *Gubernamentalidades, crítica y cuestión de método* (pp. 15-24). Salta: Norte Grande Editor.
- Scott, J. (2004). La resistencia y el arte de los dominados. México D.F.: Ediciones Era.
- Tort, E. (2022). El poder de la autenticidad - Happyforce way. <https://www.youtube.com/c/HappyforceWay>, extraído el 3 de julio de 2022.
- Vargas-Monroy, L., & Pujal, I. (2013). *Gubernamentalidad, dispositivos de género, raza y trabajo: la conducción de la conducta de las mujeres trabajadoras*. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1255-1267.
- Winiacki, D. (2007). Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work: the Doings of Doings. *Journal of Contemporary Ethnography*. SAGE Publications.
- Woodcock, J. (2017). *Working the phones*. Londres: Pluto.
- Zukerfeld, M. (2013). *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.