
El poder del management y la actualidad de la empleabilidad en los *Contact Centers*

Mesa 53: Management y neoliberalismo en América Latina

Eric Moench; INCIHUSA-CONICET; moench.eric@gmail.com

Resumen

A partir de una investigación centrada en los agentes de *Contact Centers* pudimos describir cómo éstos se entrenan en procedimientos *manageriales* que intensifican las tareas “orientadas a clientes y a resultados”, e incorporan ciertos conceptos para sí mismos: su “perfil”, sus “competencias”, su “performance” tienen un valor para ellos, asociado al ejercicio de su trabajo. Nuestra hipótesis es que el poder del management en los *Contact Centers* se define por la imposición de un giro hacia la auto-responsabilidad para mantener las fuentes laborales, y termina por producir individuos “empleables”. El neologismo de “empleabilidad” ha sido ampliamente difundido en las últimas tres décadas entre organismos e instituciones transnacionales que diseñan y ejecutan programas de empleo a nivel global (OIT, Manpower, Banco Mundial, OCDE, BID). En situaciones de crisis del empleo y de transformaciones laborales aceleradas, que han sido habituales en las últimas cuatro décadas y se han agravado durante la actual pandemia de Covid-19, este concepto toma nuevo impulso: ¿se ha sido resignificado la empleabilidad durante la pandemia? Quizás se vuelva un nuevo valor masivamente difundido, el mantener la productividad desde el hogar, lo que pone nuevamente en juego nuevos hábitos y actitudes valoradas en el mundo laboral actual, lo que implica, asimismo, nuevas formas de relacionarse con los otros y, aún más, con uno mismo. La pregunta que nos hacemos entonces es: ¿cuánto se tardará en exigir no solo mantener la productividad desde el hogar, sino exigir que esa productividad sea superada? Entonces, y a partir de una nueva realidad laboral, todo un nuevo ciclo del management podría estar incubándose.

Palabras claves: agentes de contact centers, management, empleabilidad

1. Introducción. La gestión del trabajo en los *Contact Centers* (revisitada en pandemia)

Las organizaciones deben prepararse para poder liderar a distancia, y los empleados, a trabajar como si estuvieran en su escritorio todos los días (“El teletrabajo llegó para quedarse”, en *Revista Contact Center*, Nro. 99, junio 2020: 44-46)

Los orígenes de lo que nosotros denominamos *Contact Centers* “modernos” ocurre en Argentina hacia finales de la década de 1980 desde que comienzan prestando servicios a clientes en bancos privados extranjeros.¹ La idea de “modernidad” refiere a una implementación progresiva y cada vez más eficaz de procedimientos organizativos implementados para gestionar el trabajo de los agentes de *Contact Centers*.² Tales procedimientos, que se caracterizan por optimizar tareas específicas de orientación directa al cliente y de orientación inmediata a resultados, han marcado un punto de inflexión en la gestión del trabajo.

En este sentido, desde hace más de tres décadas los *Contact Centers* se han vuelto organizaciones centrales para adquirir hábitos y actitudes de trabajo valoradas en el mundo laboral actual. En efecto, los mayoritariamente jóvenes agentes son entrenados en procedimientos de gestión del trabajo que permiten intensificar las tareas orientadas a clientes y a resultados: una gestión de la “performance” y de las “competencias” que requiere adquirir un “perfil” para superarse en el trabajo, lo que implica para los agentes incorporar para sí estos conceptos-valores ampliamente difundidos a nivel laboral para mantener y progresar en su actual empleo, o para conseguir otros.

¹Llamamos *Contact Centers* a los vulgarmente conocidos como *call centers*. Esta denominación registra nuevas modalidades de gestión del trabajo (asociadas a la incorporación de nuevos canales de contacto: al teléfono se suman el *email*, las redes sociales y las páginas *webs*), así como una decisión corporativa por mostrar que se realiza no sólo una llamada, sino un contacto más integral con el cliente. Luego del año 2000 la denominación *Contact Center* se difunde en la literatura especializada en esta actividad y en los nombres de las empresas ligadas a ella.

²Para una descripción más detallada de estos inicios, sus características ligadas al sector financiero-bancario para luego masificarse desde el sector de telecomunicaciones, y su evolución hasta la actualidad reciente véase Moench (2020; 2018, capítulo cuarto)

Quizás lo que nos ha impulsado a revisitar el debate sobre la gestión del trabajo, es la actualidad de la pandemia por el Covid-19 y su impacto en la organización del trabajo (con marcados efectos en los *Contact Centers* pero, claro, que excede a este caso particular). Esta ponencia no tiene por centro el teletrabajo ni la pandemia, pero este nuevo escenario actuó como disparador para repensar la gestión del trabajo, hoy en el centro del debate público. Podemos suponer que nuevos ajustes en los “perfiles”, “competencias” y “performance” se vuelven necesarios en tiempos de transformaciones aceleradas, como el que transitamos actualmente por la pandemia de Covid-19, y que ha derivado en la implementación masiva del teletrabajo en los *Contact Centers*. Trabajar desde “la oficina” suponía una serie de prescripciones: una adaptación a horarios, al uso de determinada vestimenta, disponer de lugares de trabajo adaptados específicamente para las tareas a desarrollar; todos aspectos que se dirigían a producir una concentración exclusiva en la actividad laboral y orientada a la productividad. Una mayor distancia física con los otros y una mayor soledad en el trabajo parecen alentar la producción de nuevos criterios donde gana lugar la autoorganización. Una revista de referencia especializada en *Contact Centers* indica, en modo prescriptivo, que los agentes deben hacer “como si” se estuviera en el escritorio de la empresa cada día (cuando en realidad están en su propio hogar). Esto implica adoptar una nueva actitud, sin tener ahora la máxima referencia espacial que los definía: el lugar de trabajo *en* la empresa. El management, entonces, se vuelve un instrumento político que busca formar (y transformar) ciertos hábitos y actitudes en quienes trabajan, sin los cuales pierde su eficacia.

Nos gustaría, entonces, que esta ponencia ayude a mostrar a través de qué nuevos instrumentos se está realizando aquello para entender cómo el poder del management se expresa *hoy* en los *Contact Centers*. Se trata de poder intervenir con mejores herramientas para que nuestro futuro no sea, simplemente, una política de transformaciones decididas por otros que se naturalicen irreflexivamente.

2. El empleo en los *Contact Centers*: la entrada a un mundo laboral competitivo

Tanto en Argentina como en Latinoamérica, diversas políticas laborales se han orientado a apoyar la actividad de *Contact Centers*. Éstas no se justifican solamente en función de la alta generación de empleo que demandan estas empresas, sino por la necesidad de fomentar las habilidades y el tipo de formación que en los *Contact Centers* se desarrolla. Guiar a los jóvenes hacia determinadas ocupaciones en su inserción laboral, entrenarlos en determinadas tareas, desarrollar ciertas capacidades y habilidades, adecuarse a procedimientos rigurosos de gestión del trabajo son parte del proceso que ha rodeado la emergencia y consolidación de los *Contact Centers*. Las políticas de empleo son dirigidas hacia los jóvenes buscando promover la

inserción de éstos en un primer empleo donde se los entrena para realizar tareas que, según quienes ejecutan dichas políticas, son capacitadoras, formativa, y potencialmente utilizables de forma transversal (aplicadas a diferentes ocupaciones) en el mercado laboral.

Permítasenos traer brevemente dos políticas de empleo en Argentina que ejemplifican al conjunto y permiten sacar algunas reflexiones.³En primer lugar, mencionemos lo señalado en un documento del Ministerio de Economía y Producción de la Nación del año 2004, donde se presenta un plan estratégico nacional que busca fomentar la competitividad de determinados sectores de la economía: se anuncia el objetivo de transformar las actuales ventajas comparativas de los *Help Desk* y *Contact Centers* que brindan servicios para exportación en ventajas competitivas, a partir del apoyo a la “capacitación y rejerarquización de recursos humanos”, medida que se instrumentará en base a un acuerdo sectorial entre la Secretaría de Industria y el Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, a través de su Dirección Nacional de Capacitación. En el documento se señala:

...se entrena a grandes cantidades de jóvenes a trabajar en un mercado global, *brindándoles habilidades profesionales que pueden ser aplicadas en otras áreas de la economía nacional*. Es así como la industria de *Contact Centers* para exportación es de los mayores demandantes de “Primer Empleo” y uno de los *más eficientes formadores*. En Estados Unidos ese rol fue tradicionalmente realizado por las fuerzas armadas pero en los últimos 20 años fueron superadas por las cadenas de fast food. Brindar asistencia en inglés desde la Argentina a usuarios que se encuentran en los más recónditos lugares del mundo es una tarea más desafiante y humanamente más reconfortante que dorar papas fritas. (Ministerio de Economía y Producción, 2004: 157-162; énfasis nuestro)⁴

³ Para un detalle sobre las diferentes políticas públicas instrumentadas en todas las provincias argentinas, muchas de las cuales se mantienen hasta la actualidad, véase Moench (2021).

⁴ Ministerio de Economía y Producción (2004) Libro Azul y Blanco. Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007 Anexo 3. La industria de los call centers y help desk en Argentina. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Argentina. Los documentos y entrevistas que mostramos en esta ponencia, forman parte del material empírico de una investigación realizada principalmente entre los años 2014 y 2018, a las que sumamos recientes avances para explorar el fenómeno del teletrabajo en *Contact Centers*. Agradecemos al CONICET por financiar la investigación. En función de preservar el anonimato de los entrevistados, sus nombres fueron alterados.

El segundo ejemplo que describiremos es un convenio firmado en el año 2008 por el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), donde se destaca lo siguiente para justificar el apoyo a la actividad de *Contact Centers*:

Que las políticas de inversión pública y promoción del crecimiento en este sector (de Centros de Contacto) deben garantizar la generación de empleos de calidad. En línea con ello, desde la Cámara Argentina de Comercio (CAC) se enfatiza la necesidad de promoción de la industria de Centros de Contacto en la República Argentina con el objeto de transformarla en líder a nivel regional por la calidad de sus servicios, la excelente *capacitación de sus recursos humanos* y por los *efectivos procesos de management que aplica*.(Convenio Marco, 2008; énfasis nuestro)⁵

El convenio instrumenta un programa para un proceso de adecuación de la oferta educativa relacionada con el sector de *Contact Centers*. Este proceso, señala el documento, tiene como fin garantizar mayores niveles de pertinencia en acuerdo con los requerimientos de calificación del sector, así como también actualizar la enseñanza de “competencias de índole general”, entre las que se incluyen el uso de herramientas de software, hardware y tecnología, comunicación, negociación y trabajo en equipo, las cuales, ayudan a “fortalecer las trayectorias profesionales de los trabajadores más allá del perfil específico requerido por el sector”, siendo entonces el objetivo del convenio no sólo generar empleo en los *Contact Centers*, sino garantizar acciones de formación profesional que “mejoren las condiciones de acceso al mundo del trabajo, favoreciendo la integración de los sectores más vulnerables” y aquí se señala principalmente el caso de los jóvenes de dieciocho a veinticinco años en busca de su primer empleo.

Ya a mediados de la década del 2000 se vuelve habitual la sanción de este tipo de políticas de empleo. En aquel tiempo los *Contact Centers* en Argentina ya se habían vuelto una de

⁵Convenio Marco (2008). Firmado por el gobierno de la CABA, el Ministerio de educación de la CABA, el Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de la CABA, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, la Cámara Argentina de Comercio y la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio, Argentina.

las principales actividades para la inserción al mercado laboral de los jóvenes.⁶ En tal coyuntura, la discusión y disputa sobre las reglamentaciones legales del trabajo en los *Contact Centers* estaban en plena ebullición: terminará triunfando lo que en otro texto hemos llamado un estatuto competitivo del trabajo para una amplia porción de agentes de *Contact Centers*, cuyo ejemplo principal es la firma el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 451/06 que actualizará las reglas laborales en la actividad de los *Contact Centers* tercerizados. Estas nuevas reglas se fundamentan a partir del objetivo de aumentar la competitividad de las empresas para poder mantener las fuentes de trabajo y la generación de empleos sustentables, lo que implicará para los agentes la obligación de atender los criterios de calidad, servicio y costo en la interacción con el cliente, mejorando de manera continua su productividad como forma de asegurar la rentabilidad de los *Contact Centers*, y sus propios empleos⁷.

De esta forma, los *Contact Centers* representan una forma extendida de inserción (al primer empleo) al mercado laboral, y, para miles de jóvenes, se han vuelto una puerta de entrada a un mundo laboral regido por procedimientos manageriales de gestión del trabajo (que, como veremos, se extienden cada vez más). Tales procedimientos se legitiman, entonces, a partir de las políticas de empleo ejecutadas por los gobiernos políticos, como también por las negociaciones entre cámaras empresariales y sindicatos de trabajadores. En función del concepto de “satisfacción del cliente” se ha establecido una serie de indicadores que evalúan el trabajo de los agentes de *Contact Centers* y, aún más, a superar en forma permanente los indicadores con que se los evalúa. Con la sanción del CCT recién mencionado se produce entonces, oficialmente, la implementación del poder del management en los *Contact Centers*.

3. El poder del management en los *Contact Centers*

⁶Para profundizar en la relevancia laboral de la actividad de *Contact Centers*, así como en la dinámica de crecimiento del empleo, que trasciende coyunturas económicas e ideologías políticas, véase Moench, 2021. Hacia el año 2017, en uno de los últimos datos de empleo que disponemos, se registraban en Argentina más de cincuenta mil empleos directos generados sólo a nivel de los *Contact Centers* tercerizados (las cuales brindan servicios especializados de gestión de clientes contratados por otras empresas), y si a eso le sumamos el empleo en los *Contact Centers* in-house (las cuales brindan servicios operados por las propias empresas, cuyo negocio principal no es el *Contact Center*) podríamos duplicar largamente esa cifra.

⁷Para una descripción pormenorizada y relativamente actualizada de las disputas por imponer un CCT específico de la actividad de los *Contact Centers*, véase Moench, 2021. Puede consultarse el texto completo del CCT 451/06.

Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/117782/norma.htm>

En cualquier facultad que tenga que ver con comercialización, diría que hasta debería ser obligatorio pasar por un call center. Conocés al consumidor, conocés los productos, tenés que poder convencerlo: podría ser una buena etapa formativa. (Julio, gerente de negocios en un *Contact Center* gran tamaño de la CABA).

Ahora bien, más allá de esta relevancia numérica ¿dónde radica la importancia de la función que los Contact Centers cumplen en el mundo laboral actual? Los documentos presentados en la sección previa ya nos ofrecían ciertas claves: en los Contact Centers se brindan “habilidades profesionales” transversales, se los percibe como “eficientes formadores”, como empresas que “mejoran las condiciones de acceso al mundo del trabajo”. En suma, tal como también señalaban esos documentos, se capacitan recursos humanos; pero ¿con qué contenidos y hacia qué objetivos concretos? La respuesta habrá que buscarla en torno a una cultura laboral del servicio al cliente. En efecto, tales políticas ocurren en un proceso (en las últimas cuatro décadas) en el cual la forma de gestionar el trabajo en el sector servicios se impone como cultura legítima y a partir de la cual la actividad de servicio a un cliente o usuario se ha vuelto predominante (Moench y López Ruiz, 2020). Al cumplir esta función, los Contact Center se han vuelto un tipo de organización emblemática de la época actual en Argentina y a nivel global. En las seguras palabras de Julio, que colocamos como epígrafe en esta sección, subyace un *deber formativo* (“pasar” por un Contact Center debiera ser obligatorio) que, aunque idea utópica, expresa fielmente que el trabajo de los agentes hace un culto a esta cultura laboral del servicio al cliente predominante en la época actual, y basada en procedimientos manageriales de gestión del trabajo.

La implementación del management en los *Contact Centers* no responde a una particularidad de esta actividad, sino que es un tipo de gestión laboral extendidas en el marco de condiciones socioeconómicas, políticas y culturales que se hicieron presentes desde las décadas de 1970 y 1980, y se profundizaron en la década de 1990, no sólo en Argentina sino a nivel global. Una corriente de estudios ha podido identificar la importancia central del management en las sociedades contemporáneas para organizar las prácticas laborales que se extienden sobre cada vez mayor cantidad de empleos e instituciones,

públicas y privadas, con una lógica de gestión del trabajo que se presenta como más eficiente, con sus objetivos, indicadores de resultados y sus formas de evaluación permanentes. Esta racionalidad gestionaría se implementa inicialmente en empresas privadas, multinacionales y dirigidas a gestionar el trabajo de los managers (Szlechter, Luci, y Zangaro, 2016), pero progresivamente todo tipo de empresas e instituciones importan este management y lo extienden a diversas ocupaciones y puestos de trabajo que no se restringen a los “managers” y, aún más, se vuelve un modo de subjetivación predominante en nuestra época (López Ruiz, 2013, Dardot y Laval, 2013; Zangaro, 2011) no exenta de conflictos psicosociales (Théodore *et al.*, 2016).

Ahora bien, ¿cómo esto funciona operativamente el management en tanto gestión del trabajo en los *Contact Centers*?

La elaboración de una serie de procedimientos y procesos asociados a una población laboral numerosa como es la de los agentes, queda eficaz e ininterrumpidamente sancionada desde el año 1996, actualizándose dichos procedimientos año tras año hasta nuestro presente. Altos mandos del mundo corporativo, especialmente ligados a empresas de origen estadounidense, no estaban satisfechos con el desempeño de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, trabajaron en una suerte de homogeneización codificada de los rendimientos esperados. Las normas estandarizadas que trae el sistema COPC operativizan ciertos procedimientos y procesos para volver rentables los contactos de los clientes al *Contact Center* con el objetivo de *superar de manera continuas* rendimiento. Esto implicará, más que exigir títulos superiores o desarrollar habilidades técnicas, potenciar un *conjunto de competencias* (es decir, características personales del individuo *observables y medibles*) a la *medida de la eficacia exigida por el management*. Ya desde la denominada “selección del personal” para entrar a un *Contact Center*, lo decisivo para el (futuro) agente es superar pruebas simuladas y reales supervisadas de llamadas con el cliente, que muestren en acción un conjunto de atributos personales. El aspirante al empleo es juzgada por la superación exitosa de estas pruebas, más que por mostrar algún diploma.⁸

⁸Cabe aclarar que en muchos casos existe un “primer filtro” antes de pasar a la selección de personal. A lo largo de nuestra investigación algunos de nuestros entrevistados nombraron a la consultora *Manpower* (también se mencionó *Adecco*, entre las más conocidas) como el lugar donde tuvieron que superar ese

Estos “saberes en acción” integran dos ejes son típicos de las demandas del mundo laboral actual, y resultan complementarios entre sí: en la jerga managerial podrían resumirse como “orientación a resultados” y “orientación al cliente”. En función de las normas COPC, los llamados errores críticos con el usuario y errores críticos con el negocio (ambos errores, causales de despido) le dan cierta unidad a toda una serie de indicadores que integran estos conceptos-valores.

Las normas COPC definen un “Error Crítico” como una imprecisión que hace que una transacción entera sea defectuosa.⁹ Este indicador resume fielmente el doble núcleo de la rentabilidad en los CCs: el usuario final -o cliente-, y el negocio. Veamos qué podría volverse un error crítico cuando un agente telefónico gestiona un contacto del cliente: se tipifica como “Errores Críticos para el Usuario Final”, todo aquello que desde la perspectiva del cliente causa que una transacción sea defectuosa, como ser: no resolver la consulta (sin importar si esto requiere o no repetir una transacción), maltratar al cliente, tener una falla en comunicarse con claridad; mientras que se tipifica como “Errores Críticos para el Negocio” todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que una transacción sea defectuosa, como ser: una transacción que resulta en un costo innecesario para el negocio, una transacción que resulta en una pérdida innecesaria de ingresos para el negocio. (COPC Inc., 2016, p. 91). La cuestión decisiva será reducir al mínimo los errores: de los agentes se espera que brinden un trato adecuado hacia el cliente, sean precisos en la información brindada al cliente y realicen un manejo de las transacciones correcto en la primera vez.¹⁰ (COPC Inc., 2016, p. 94).

primer filtro y que consistía en entrevistas más convencionales (si se quiere, también más teóricas) para descubrir “perfiles laborales”, esto es un conjunto de capacidades actuales o potenciales que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades adecuadas para el puesto de agente.

Nótese (y nada de esto parece casualidad) que la empresa *Manpower* sintetiza en un solo vocablo inglés las palabras management y poder: las prácticas manageriales de poder comienzan, entonces, desde este mismo primer momento.

⁹COPC Inc. (2016) *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes El Modelo de Gestión para Proveedores Externos de Servicios a Clientes (E-PSICs) Versión 6.0a, Revisión 1.0.*

¹⁰Esto último es lo que las normas COPC lo tipifican como “Resolución en el Primer Contacto”, el cual implica recibir menos transacciones que repiten el mismo problema y en consecuencia se reducirá el requerimiento de representantes de atención al cliente... (COPC Inc., 2016: 12) Evelyn traduce esta norma como un indicador de reincidencias, que se generan cuando el cliente llama dentro de las mismas veinticuatro horas por el mismo reclamo, y “ese segundo llamado ya es una reincidencia”, nos aclara, y con énfasis señala que ese tipo de errores son “muy negativos para el Contact Center”.

Toda una serie de indicadores *cuantificables* se vuelven claves para observar y medir tal “orientación a resultados” y “orientación al cliente” y captar si se cae en algún tipo de error crítico: las métricas de desempeño definen criterios de productividad de los agentes, y “una práctica permanente de mejora de la eficiencia en la gestión del cliente” (COPC Inc., 2016, p. 12). Para lograr esta superación permanente de la eficiencia, las normas COPC presentan una cantidad de indicadores y subindicadores tan extensa y rigurosa que tal nivel de detalle podría agobiar, y que gira en torno al tiempo que mide el trabajo del agente: “Velocidad Promedio de Respuesta”¹¹; “Tiempo al Teléfono”¹²; el “Tiempo medio operativo (TMO)”¹³; el “Tiempo posterior a la llamada”¹⁴, entre muchísimas otras.

Cabe señalar que en esta “telaraña” de indicadores, el agente es solamente una parte de una red de ocupaciones encargadas de la gestión del cliente y de la rentabilidad de la empresa. Para lograr las “performances” buscadas, el management ha producido un sistema de controles generalizados hacia adentro del *Contact Center*. En este sentido, los “puestos clave” para la gestión al cliente no se restringen a los agentes, incluyen también la normalización de las prácticas laborales hacia el personal empleado que dirige, gestiona y evalúa el desempeño de aquellos, produciendo distintos tipos de control laboral se tensan en función de distintos indicadores quedando los individuos, grupos y organizaciones sujetos a los procedimientos manageriales en los *Contact Centers*.¹⁵

El poder del management en los *Contact Centers* es el que ha generado una intensificación de las tareas de “orientación (directa) a clientes” y “orientación (inmediata) a

¹¹Es la cantidad de tiempo promedio que los usuarios finales esperan en cola antes de que su llamada o consulta por chat sea atendida por un agente (COPC Inc., 2016: 104).

¹²Cantidad de tiempo real que un representante de atención al cliente se encuentra conversando al teléfono con un cliente, incluyendo tiempo de *hold* (comúnmente referido como tiempo promedio de conversación). (COPC Inc., 2016: 101). El *hold* implica dejar al cliente en espera para verificar alguna transacción.

¹³Tiempo promedio que le lleva al representante de atención al cliente procesar una transacción. Esto incluye el tiempo de comunicación con el cliente, colocar al cliente en *hold* (tiempo en *hold*), y completar la transacción luego de que el cliente haya concluido su participación en la transacción (*wrapping*). (COPC Inc., 2016: 102)

¹⁴Cuánto tiempo el representante de atención al cliente se encuentra como no disponible para tomar otra llamada debido a actividades adicionales necesarias para completar la llamada previa. (COPC Inc., 2016: 102)

¹⁵Otras figuras laborales que hacen cumplir estos controles (y que se encuentran, al mismo tiempo, “normalizados” por toda otra serie de indicadores) son: team leaders, supervisores, responsables de plataforma, departamentos de calidad, gerencias de recursos humanos, las cuales gestionan, en mayor o menor medida, el trabajo de los agentes. Ellos son quienes planifican los rendimientos esperados del trabajo de los agentes, supervisan su desarrollo y evalúan sus resultados. Si los agentes son evaluados a nivel individual; sus superiores inmediatos son responsables de los rendimientos grupales de aquellos; y, finalmente, los altos mandos del Contact Centers son los responsables por los beneficios que la organización obtenga (y se los evalúa con criterios de benchmarking).

resultados”, saturando de procedimientos la gestión del trabajo. Esto permitió dar un giro competitivo hacia la auto-responsabilidad de los agentes para mantener sus propias fuentes laborales, como vimos anteriormente; así ha transformado aquellas capacidades personales en “perfiles” que se ajustan en mayor o menor medida al trabajo, en “competencias” que se pueden entrenar y desarrollar para desenvolverse mejor ante el cliente y en “performances” que se deben volver más eficaces.

4. ¿Hacia una (trans)formación de la empleabilidad? El teletrabajo en los *Contact Centers*

Los perfiles, las competencias, la performance, no son palabras ingenuas ni neutras: producen (nuevos) hábitos y actitudes al incorporarse al ejercicio cotidiano del trabajo de los agentes. Ahora bien, un agente de *Contact Center* no tiene necesariamente por qué proporcionar una definición formal de conceptos tales como “perfil”, “competencias”, “performance”. Sin embargo, cualquiera de ellos, en sus tareas cotidianas demuestran un implícito dominio práctico de aquellos conceptos. Así, lo desarrollado en las dos secciones anteriores, caracteriza una suerte de criterio, producido a gran escala, de pautas de empleabilidad para conducirse en un mundo laboral competitivo. El neologismo de “empleabilidad” ha sido ampliamente difundido en las últimas tres décadas entre organismos e instituciones transnacionales que diseñan y ejecutan programas de empleo a nivel global (OIT, Manpower, Banco Mundial, OCDE, BID). Si bien un primer acercamiento al concepto podría dar la impresión de referirse a ciertas habilidades técnicas, entendiéndose como “la aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional” (OIT), en torno a esta definición se produce un deslizamiento hacia la prescripción de un modelo actitudinal de trabajador.¹⁶ En situaciones de crisis del empleo y de transformaciones laborales aceleradas, que han sido habituales en las últimas cuatro décadas y se han agravado durante la actual pandemia de Covid-19, este concepto toma nuevo impulso: ¿qué novedades introduce en este punto el teletrabajo en los *Contact Centers* (que en esta coyuntura mediada por la pandemia, se ha

¹⁶ Señalemos que habitualmente estos documentos, amparados en un supuesto diagnóstico “neutro” del concepto de la empleabilidad, pasan a la culpabilización a quienes se alejen de este modelo. Resta por ver en esta coyuntura de transformaciones organizacionales de qué se culpabilizará a quién.

vuelto masivo)? ¿Estamos ante el comienzo de nuevos criterios para el desarrollo de “perfiles”, “competencias”, “performances”? ¿quiénes se vuelven más “empleables” en estos contextos: se ha sido resignificado la empleabilidad durante la pandemia? Conservar un trabajo, progresar allí, adaptarse al cambio, son algunos de las cuestiones que parecen haberse alterado radicalmente con la pandemia global en curso. En lo que sigue, proponemos una breve descripción exploratoria sobre cómo se ha modificado recientemente la actividad de los *Contact Centers*, especialmente a partir del teletrabajo que realizan los agentes.

Un par de meses luego de un cierre generalizado de las actividades laborales en marzo del año 2020, cuando el gobierno nacional decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) por la situación epidemiológica producida por el Covid-19, el gobierno dispuso de un nuevo decreto, ahora de Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO). Desde el DISPO, en diversas actividades y en buena parte de los *Contact Centers* se realiza teletrabajo. Esta modalidad de organización es definida como “una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico”, y “se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador”.¹⁷

El teletrabajo (y más específicamente lo analizado aquí, el trabajo realizado en el hogar, tipo *home office*, de los agentes de *Contact Centers*) plantea nuevos vínculos entre el espacio y el ejercicio del trabajo, mediados por nuevas modalidades de uso de la tecnología y el control laboral. Sin ser algo novedoso como modalidad organizativa, su novedad es que *está ocurriendo a nivel masivo* en el mundo laboral global, y que *podría transformar la organización del trabajo*, las modalidades de negocios, las regulaciones jurídicas y *hasta los propios hábitos de los trabajadores*. En suma, podría caracterizar una nueva realidad laboral.

¹⁷Véase Ministerio de Producción y Trabajo (2019).

El presidente de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, Sebastián Albrisi, señala que “en un muy corto periodo de tiempo, las empresas debieron transformar radicalmente la forma de trabajar y adaptarse con un propósito central: operar bajo la modalidad de teletrabajo”. Y agrega que, siendo que la actividad de *Contact Centers* no fue declarada trabajo esencial (y con ello los agentes podrían desarrollar bajo protocolo sus actividades laborales “normalmente”) debió pasar a otras modalidades organizativas: según él señala, a junio de 2020 un promedio superior del 75% de los puestos de trabajo en *Contact Centers* migraron al *home office*¹⁸. Esto implica una modalidad organizativa recientemente desconocida para la gran mayoría de quienes se vieron obligados a realizarla.¹⁹ Dado este desconocimiento, no parece extraño que en una revista especializada en *Contact Centers* en un informe reciente, se enumeran una serie de ítems dirigidas a los empleados que realizan teletrabajo:

Para los empleados

- Planificación de tareas. Se requiere ser extremadamente ordenado y organizado.
- Tiempos. Se sugiere definir horarios de conexión, para no mezclar asuntos personales y laborales, ya que esto puede impactar en una menor productividad y en un mayor cansancio.
- Vestimenta y espacios. Siempre que sea posible, se recomienda separar los espacios de trabajo del resto de la casa, para poder desconectar y descansar al acabar la jornada laboral. Del mismo modo, se puede marcar estas diferencias con la vestimenta.
- Comunicación permanente. El diálogo frecuente con compañeros mediante diferentes sistemas ayuda a combatir el aislamiento social y facilita la resolución conjunta de dudas.

¹⁸Véase *Revista Contact Center*, Nro. 99, junio de 2020, p. 25.

¹⁹Un sondeo de una empresa de opinión pública) señala, en su último informe, que el 62% de los empleados en relación de dependencia y profesionales independientes trabajan con la modalidad de home office. Y agrega que el 70% de ellos nunca habían realizado teletrabajo (Fuente: Opinaia, citada en <https://www.forbesargentina.com/innovacion/teletrabajo-antes-despues-pandemia-n5109>)

Dirigida habitualmente a quienes tienen responsabilidades de dirección de empresas o quienes tienen a cargo empleados, la revista suele abordar los temas que trata desde una perspectiva managerial, que parece prescribir soluciones sencillas para mantener (¿y por qué no, aumentar?) la productividad en las empresas. Sin embargo, ya desde la sociología del trabajo, y especialmente gracias a la perspectiva abierta por la ergonomía, sabemos que siempre existe un desajuste, entre las reglas de trabajo (o prescripciones de las empresas) y el trabajo efectivo (el trabajo real), por lo que las soluciones no se vuelven tan sencillas. Este desajuste no implica necesariamente una merma de la eficacia del trabajo; lejos de ello, en muchos casos explica una mayor productividad: ciertas disposiciones personales logran “hacer frente” a lo no prescripto y garantizan el éxito de las tareas. Pero formar nuevos hábitos y actitudes laborales, o bien transformar los ya arraigados anteriormente, parece demandar una etapa de transición. Mantuvimos recientemente una entrevista con Alicia, Instructora de un *Contact Center* de una empresa multinacional de Telecomunicaciones. Ella nos cuenta que, en marzo de 2020, cuando se declaró el ASPO, la empresa en la que ella está empleada (localizada en la Ciudad de Mendoza) se organizó para que los agentes pudieran realizar teletrabajo. Si bien inicialmente de forma muy desordenada (algunos de los agentes, por ejemplo, empezaron a trabajar con su propia computadora, otros llevaron a sus domicilios la computadora que tenían en la empresa), luego de un par de meses se ordenó la situación; y por ejemplo, pudieron brindarse *notebooks* a quien no tenían computadora personal y se enviaron también sillas ergonómicas a los hogares de los agentes. Esta etapa de transición disminuyó la productividad de los agentes: pero, nos aclara Alicia, ello tuvo que ver con cuestiones estrictamente tecnológicas. Así lo decía Alicia: “Ahora se han puesto las pilas con aumentar esa productividad (refiere a abril de este año). El año pasado, fue muy flexible con el tema de los horarios, de las conexiones. Porque a muchos chicos les pasó que estuvieron meses buscando que empresa funcionaba bien con el servicio de internet, fue un cambio tener que acostumbrarse a eso”. Y agrega: “Hay llamadas, por ejemplo, que se caían, y los clientes volvían a llamar: entonces era una métrica el rellamado, que se tenía en cuenta, pero no podías decirle al representante: ‘Tantas llamadas, se cortó el llamado...’, porque era un tema de conexión desde la casa. Entonces ahí estaban flexibles”.

Alicia nos señala de estas y otras cuestiones a las que se tuvo que “hacer frente” ante la novedad del teletrabajo: hubo gente que no tenía el espacio disponible para “armarse su oficinita” (un espacio, separado del hogar ambientado para hacer teletrabajo); otro obstáculo fue la necesidad de disociar el trabajo que están haciendo en la empresa y el que se realiza

en la casa. Y nos ejemplifica: “Una de las chicas (agentes) me decía: ‘Yo en el descanso quiero sacar las manchas de la ropa, planchar, secar’. Quiere hacer todo junto y no puede.” Y nos contaba que consejos ofrecía ella: “Yo le decía: ‘Cuando estás trabajando (presencial), también sabes que tenés que llegar a lavar la ropa, y no te pones tan mal. Hacete de esos tiempos, para que vos no te sientas mal’”.²⁰ Y nos aclaraba que tales consejos son una manera de ir ayudándolas en el manejo del *home office*, concluyendo que todos deben entender que es un horario laboral. Aún con estos relatos, no tan inhabituales, ella igualmente nos señala que le extraña “la cantidad de gente que quiere volver” (a la presencialidad).

Respecto a este horario laboral, cabe señalar que en el caso del trabajo de los agentes de *Contact Centers* las jornadas laborales tienen horarios fijos determinados en el contrato de trabajo, y la productividad se “monitorea” constantemente (un supervisor es el encargado de controlar, ahora a distancia, las métricas de los agentes) a diferencia de otras ocupaciones que realizan teletrabajo que no tienen jornadas laborales con horarios fijos (es decir, que tienen mayor margen de elección para decidirlo autónomamente) o bien por objetivos que no se miden diariamente.²¹

Respecto a los niveles de productividad en el trabajo de los agentes, previo a la pandemia, y durante la pandemia con la modalidad de teletrabajo, ella nos comenta que en reglas generales la productividad se mantuvo,²² pero que igualmente notaron a nivel individual que hay variaciones. Y nos da diferentes ejemplos de casos y métricas en donde ha mermado la productividad en algunos agentes. Un primer ejemplo: un cliente que solicita la baja de un servicio, y el agente lo debe transferir a otro sector; y el agente (incorrectamente) se puede

²⁰Una reconocida estudiosa argentina de la modalidad de teletrabajo, Paula Lenguita, ha puesto de relieve que la pandemia ha mostrado como nunca antes las desigualdades sociales de género. La autora señala que hace más de una década, cuando estudió ciertas manifestaciones del teletrabajo femenino en Argentina, esa modalidad “era excepcional, casi exclusiva de elites ilustradas y circunscripta a la producción intelectual y comunicacional” (Lenguita, 2020). Pero que, igualmente, ya contenía un agravamiento de los vínculos contractuales que permitían trazar paralelismos con otras prácticas hogareñas de trabajo remunerado (típicamente, el trabajo de las empleadas domésticas). El hogar como espacio de trabajo parecía invisibilizado.

²¹En este sentido, cabe precisar aquí que las formas de la modalidad de teletrabajo son múltiples, pero podemos dividirlos entre: 1) *off line*: se caracteriza por el trabajo por objetivos, cuando se vence el plazo estipulado para la realización de éste, el teletrabajador debe entregar a su empleador la tarea encomendada; 2) *on line*: el teletrabajador desarrolla sus tareas tal como si estuviera en el establecimiento laboral, pero mediante un «dispositivo de presencia» informático; éste último, es la forma en la cual trabajan habitualmente los agentes que están realizando teletrabajo en los *Contact Centers*.

²² Excepto en los inicios de la “migración” al teletrabajo ya mencionado.

poner en un estado, como que está tramitando un pedido. Alicia nos señala que “los supervisores notaban que un representante que transfirió a un cliente a otra isla, por ejemplo para que tramite un pago, se quedaba en ese estado cuando no correspondía”. Entonces, agrega Alicia, “si no tenés que tramitarle al cliente, ¿qué te quedaste haciendo?”. Otro ejemplo: durante el teletrabajo algunos agentes subieron el tiempo de los números promedio del “auxiliar de baño”, quejándose Alicia de que “si estás un montón de minutos en el baño (en este caso, el de sus hogares) son llamadas que vos no estás atendiendo” y, aclara, en la empresa los dejan ir al baño, pero que es notorio que la productividad ha mermado en este indicador²³. Finalmente, nos indica Alicia: “se vieron excesos de *holdeo* también”.²⁴

Los métodos para controlar estos indicadores no han cambiado, son los mismos que eran en modalidad presencial de trabajo: se mide con un *software* que contabiliza, contado en minutos y segundos, estos tres indicadores y muchos otros, cuya información manejan los supervisores. A ello si se le ha agregado como innovación una herramienta, llamada *Teams*, que se utiliza cuando el agente necesita ayuda (y antes se acercaba el supervisor): esta herramienta permite realizar videollamadas, llamadas, chats, compartir archivos, y posibilita (además del *e-mail* laboral) poder estar en contacto tanto con compañeros como con supervisores e instructores.

En esos tres indicadores, como nos señala Alicia, se notaron alteraciones de las métricas, es decir, de las competencias de los agentes, alteraciones de las que se ocupa directamente el supervisor de *Contact Centers*. Y agrega sobre esto último: “No es que los representantes no saben cómo hacer el procedimiento o la tramitación, que eso se detecta, si no sabe hacer alguna función: no ha sido (la baja de productividad) por ese motivo, sino por distracción o estar haciendo alguna otra cosa en la casa”. Es decir, parece inherente a una actitud debida al teletrabajo.

Finalmente, Alicia nos señala que se está “probando una *app* para hacer modalidad mixta”. Si una persona tiene “números altos” realizando teletrabajo, puede seguir trabajando en su hogar (si así lo desea, nos aclara). Y agrega que esta *app* serviría para que los agentes “en el día que les toque de ir a la empresa, puedan elegir la posición en la que quieran estar”. Nos

²³La aclaración, aunque lo parezca, no resulta obvia. En nuestras entrevistas, previas a la pandemia, en varios casos los agentes nos señalaban lo estricto de los tiempos para ir al baño.

²⁴A diferencia de la transferencia al cliente hacia otro sector –o a la típica encuesta de cierre de llamada- el *holdeo* es cuando se deja al cliente en espera y el agente dice: “Ahora verifico...”.

comenta que ya se están haciendo modificaciones del mobiliario en el *Contact Center* debido a que –al menos en las actuales condiciones de pandemia- ya no podrán los agentes estar sentados uno al lado del otro, sino box por medio.²⁵ Por el contrario, nos señala que desde la empresa les han comunicado informalmente que cuando se habilite el *Contact Center* como espacio físico, “las primeras personas que van a volver son aquellas que tengan baja productividad en los hogares, para controlar mejor esos números”. Quizás una nueva división y jerarquía de la empleabilidad esté surgiendo, entre aquellos que puedan disociar el espacio de la empresa y el del hogar, superando todas las dificultades inherentes a ello.

5. Reflexiones finales. Pospandemia y nuevos interrogantes

Se abren diversos interrogantes: ¿implicará la actual situación un quiebre para el modelo de management implementado en los *Contact Centers*?, ¿traerá esta coyuntura la posibilidad para las empresas de imponer una flexibilización laboral?,²⁶ ¿se desestructurarán en mayor medida los lazos laborales y la conformación de colectivos de trabajadores? ¿el trabajador dispondrá de mayores márgenes de libertad personal al no estar bajo la mirada presencial de sus supervisores?²⁷

²⁵Los *Contact Centers* no suelen contar con espacios con buena circulación de aire, y en los grandes *Contact Centers* suelen haber varias hileras de boxes “muy pegados” (el *box* es el puesto físico de trabajo de cada agente), con distancias inferiores a las recomendadas epidemiológicamente.

²⁶La actividad de *Contact Center* nos permite seguir de cerca también la actualidad política en torno a las disputas por el llamado “teletrabajo” hoy tan en boga. Por ejemplo, recientemente se difundieron declaraciones de Daniel Funes de Rioja, uno de los vicepresidentes de la Unión Industrial Argentina, quien realizó objeciones respecto de los proyectos de ley de Teletrabajo. (Fuente: portal de noticias virtual Infobae, 22-6-2020). Para entender el contexto de estas declaraciones téngase en cuenta que en el año 2015 el mismo Funes de Rioja

fue denunciado por uno de los gremios más representativos de los trabajadores de *Contact Center*, por violar leyes laborales en *Task Solution, Contact Center* del cual era dueño (Fuente: portal de noticias virtual de Télam, 3-5- 2015). Para un análisis crítico de la ley de teletrabajo véase Méndez y Delmonte, 2020. Aclaremos, finalmente, que el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, previsto por la Ley N° 27.555, que entró en vigencia el pasado 1 de abril de 2021, no rige mientras siga la emergencia sanitaria: los trabajadores que deban realizar home office para minimizar la posibilidad de contagios de COVID-19 no podrán ser considerados dentro del régimen.

²⁷Sobre el debate en torno a la libertad y/o la coerción que trae consigo el teletrabajo, véase Szlechter (2020), quien muestra que la representación común del teletrabajo, por la cual uno se imagina trabajadores/as que se ocupan de servicios basados en el conocimiento y que ocupan los estratos medios y altos del mercado de trabajo, en el escenario de pandemia ha pasado a ser una representación inverosímil. Así el “manejar” horarios, y trabajar “tranquilamente” en el hogar ya no es una imagen común.

Una cada vez más extensa serie de predicciones se viene desarrollando desde que ingresamos al escenario de pandemia. Las profecías sobre la organización laboral y la gestión del trabajo han estado en el centro del debate: hoy en día se ha vuelto habitual el debate sobre la productividad del teletrabajo, comparado con otras modalidades organizativas, que se replica en diversos medios y ámbitos que miden la opinión de las empresas sobre las formas actuales y futuras de organizar el trabajo, y de las preferencias de los propios trabajadores. En una reciente encuesta se indica que el 40% de la fuerza laboral podría no volver a la oficina” en la pospandemia; en otra nota se señala que el trabajo remoto aumentará la productividad después de la pandemia; también se ha intensificado el debate sobre el lugar que ocupará la oficina en el futuro, presagiando que a nivel del espacio habrá una organización “mixta” de los empleos (en la oficina y en el hogar) y la oficina será un lugar de interacción más que de puesto de trabajo individual.²⁸

Somos conscientes que para conocer las direcciones que toma el cambio laboral en la actualidad, faltaría profundizar aquí en la mirada de (y sobre) los propios trabajadores. Ninguna modalidad organizativa podría sostenerse en el tiempo sin ciertos consensos sociales: el interrogante está abierto aún sobre qué tipo de legitimidad le darán los trabajadores al teletrabajo. Sin embargo, creemos importante comenzar con estos avances exploratorios, porque sostenemos que el management es un instrumento político que puede formar y transformar los hábitos de quienes trabajan.

Quizás se premie finalmente mantener la productividad desde el hogar, lo que pone nuevamente en juego nuevos hábitos y actitudes valoradas en el mundo laboral actual, lo que implica, asimismo, nuevas formas de relacionarse con los otros y, aún más, con uno mismo. La pregunta que nos hacemos entonces es: ¿cuánto se tardará en exigir no solo mantener la productividad desde el hogar, sino exigir que esa productividad sea superada? Entonces, y a partir de una nueva realidad laboral, todo un nuevo ciclo del management podría estar incubándose.

²⁸Fuente Encuesta Opinaia. muestra restringida al Área Metropolitana de Buenos Aires. Consúltense Forbes: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/teletrabajo-antes-despues-pandemia-n5109>; véase Diario Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-trabajo-remoto-aumentara-la-productividad-despues-de-la-pandemia.phtml>; véase diario La Nación <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/el-trabajo-remoto-a-prueba-las-10-predicciones-de-la-oficina-que-viene-nid22042021/>

6. Referencias bibliográficas

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

Lenguita, P. (2020). Teletrabajo, reproducción y cuidados en la hora de la crisis. En *El país digital*. Disponible en: <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/teletrabajo-reproduccion-y-cuidados-en-la-hora-de-la-crisis/27267>.

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

Ministerio de Producción y Trabajo(2019). *Teletrabajo en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto, trabajo conectado*. Secretaria de Gobierno de Trabajo y Empleo:Ciudad Autónoma Buenos Aires. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/libro>

Méndez. P. y Delmonte, P (2020). Ley de teletrabajo en Argentina: ¿Punto de llegada o de partida? En *Revista Viento Sur*, septiembre 2020. Disponible en: <http://vientosur.unla.edu.ar/index.php/ley-de-teletrabajo-en-argentina-punto-de-llegada-o-de-partida/>

Moench, E. (2021). Gobiernos, empresas y trabajo en la actividad de los call centers: una historia política de la reconfiguración laboral en Argentina (1994-2017). En *Revista Trabajo y Sociedad*Nro. 37, invierno 2021(En prensa)

Moench, E. (2020). La managerialización en el trabajo de los agentes de call centers en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente. *Revista Observatorio latinoamericano y caribeño*, nro. 4. Disponible en:

<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/546>

2

Moench, E. (2018). *El (sin)sentido ético de la conversación. Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos de call centers argentinos entre los años 1987 y 2017*. Tesis de Doctorado. Bs. As.: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/78900>

Moench, E. y López Ruiz, O. (2020). La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de call centers. En *Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas Vol.11 N.20*, pp. 157-178.

Piedra Guillén, N. (2020). El trabajo en los call centers: la corporeidad de la experiencia laboral. En *Rev. Rupturas 10 (1)*, Costa Rica, Ene-Jun 2020. ISSN 2215-2466, pp 103-137

Sennett, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Szlechter, D (2020). El teletrabajo. Entre la libertad y la coerción. En *TECHNOS magazine digital*. Disponible en: <http://technomagazine.com.ar/8tendencia1.html> (Consultado el 13 de octubre 2020).

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

Théodore, R., Guerrero, P., Basaure, M. (2016). El conflicto a nivel psicosocial. Entrevista a Vincent de Gaulejac. *Serie Documentos de Trabajo COES, Documento de trabajo N° 10*, pp. 1

– 19

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