



Millcayac
ISSN:
ISSN: 2362-616X
revistamillcayac@gm.fcp.uncu.edu.ar
Universidad Nacional de Cuyo
Argentina

El teletrabajo atípico en Contact Centers: la entrada del *management* al hogar y las desigualdades de género durante la pandemia

Moench, Eric

El teletrabajo atípico en Contact Centers: la entrada del *management* al hogar y las desigualdades de género durante la pandemia

Millcayac, vol. X, núm. 19, 2023

Universidad Nacional de Cuyo

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525875861011>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Género y Derechos Humanos

El teletrabajo atípico en Contact Centers: la entrada del *management* al hogar y las desigualdades de género durante la pandemia

Atypical teleworking in Contact Centres: management's entry into the
home and gender inequalities during the pandemic

Eric Moench

INCIHUSA – CONICET, Argentina

emoench@mendoza-conicet.gob.ar

Millcayac, vol. X, núm. 19, 2023

Universidad Nacional de Cuyo

Recepción: 25 Julio 2023

Aprobación: 24 Octubre 2023

Resumen: Durante la pandemia Covid-19 en los *Contact Centers* de Argentina se produjo una deslocalización de agentes respecto de su habitual puesto laboral. Ésta/os teletrabajaron desde su hogar, y las empresas intentaron que sus tareas repliquen las del espacio original. Pero, ¿puede el hogar volverse oficina? A partir de una investigación cualitativa en curso, mostraremos que se masifica un teletrabajo atípico, con una gestión del trabajo (*management*) de alto control orientada a teletrabajadora/es no profesionales que cumplen horarios fijos. Estas características reorganizan las esferas laboral y doméstica reforzando desigualdades de género, al intensificarse los esfuerzos físicos y psico-emocionales de las agentes mujeres.

Palabras clave: Teletrabajo atípico, Contact Centers, Management, Género.

Abstract: During the Covid-19 pandemic in Argentina's contact centres, there was a relocation of agents from their usual workplace. They teleworked from home, and companies tried to have their tasks replicate those of the original space. But can the home become the office? On the basis of ongoing qualitative research, we will show that atypical teleworking is becoming widespread, with highly controlled work management oriented towards non-professional teleworkers with fixed working hours. These characteristics reorganise the work and domestic spheres, reinforcing gender inequalities by intensifying the physical and psycho-emotional efforts of female agents.

Keywords: Atypical teleworking, Contact Centres, Management, Gender.

Introducción: las transformaciones en los *Contact Centers* desde la pandemia Covid-19^[1]

La pandemia Covid-19 ha producido transformaciones abruptas en el ámbito laboral a nivel global, estrechamente ligadas a la modalidad de teletrabajo (trabajo a distancia). Aunque desde la irrupción de la pandemia el teletrabajo permitió sostener la actividad en un gran número de ocupaciones –especialmente del sector terciario, donde el tipo de actividad lo permitió y los costos de reconversión al teletrabajo fueron menores que en otros sectores (Schteingart *et al.*, 2021)– se han suscitado nuevos debates acerca de la precariedad de esta modalidad, siendo las mujeres uno de los principales grupos afectados por la desigual distribución de tareas en el hogar que la pandemia viene a reforzar (Lengueta, 2020; Kabat, 2022; Moreno Colom *et al.*, 2023; Hochschild, 2021).

Este proceso ha impactado de forma notable sobre la actividad de los *Contact Centers* (Hualde y Micheli, 2021; Moench, 2023a, 2022; Nogueira, 2021).^[2] En Argentina, 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), en la mayoría de los *Contact Centers* se pasó al teletrabajo (Cf. Moench, 2022), modalidad en la cual la/os agentes –esto es, quienes gestionan de forma directa cada contacto con el cliente– desempeñan su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa, siendo asistidos por tecnologías de la información y la comunicación. Si el trabajo que la/os agentes realizaban ya era a distancia del cliente, no lo era a distancia de la empresa: lo que introdujo la pandemia es la deslocalización masiva de la/os agentes respecto de su habitual puesto de trabajo, convirtiéndolos así en agentes remota/os (Hualde y Micheli, 2021) que teletrabajan desde su hogar (teletrabajo *home office*). Como veremos, ante estas transformaciones repentinas, la gestión del trabajo (*management*) en los *Contact Centers* busca, por un lado, que las tareas de la/os agentes remota/os repliquen las del espacio original de la empresa; por otro lado, el *management* difunde e implementa nuevas prescripciones de trabajo dirigidas a la/os agentes remota/os para mantener su rendimiento laboral, que a su vez modifican las lógicas y rutinas habituales del ámbito doméstico.

Esta situación novedosa pareciera no circunscribirse al contexto de pandemia: el relevamiento de diversas fuentes y actores permite pensar que el teletrabajo es aun hoy –en lo que algunos denominan pospandemia– una modalidad organizativa de importancia en los *Contact Centers*, especialmente si se tiene en cuenta la posibilidad de implementar un formato híbrido, que combina trabajo presencial y a distancia. Así, la extendida adopción de la modalidad de teletrabajo *home office* durante la pandemia, que en un principio buscó contribuir a la disminución de la circulación de personas en espacios públicos, excede a la “anormalidad” de aquel contexto.^[3]

En suma, asistimos a un escenario laboral que está transformándose y, quizás lo más significativo, está transformándonos. Ahora bien, ¿puede el hogar volverse una oficina, tal como el *management* lo promueve? En este sentido, cabe preguntarse: ¿es posible para un/a agente trabajar para un *Contact Center* desde el hogar como si se trabajase en la oficina?; en esta nueva situación, ¿qué prescripciones novedosas trae el *management* para mantener el rendimiento de la/os agentes?, ¿cómo se modifica la esfera laboral y la doméstica, y la interacción entre ambas?, ¿hay diferencias en las experiencias de teletrabajo, según quienes trabajen como agentes sean mujeres o varones? Nuestro objetivo es explorar estos interrogantes, basados en una investigación en curso en torno a este caso particular y novedoso. Si bien llevamos más de diez años investigando sobre la/os agentes de *Contact Centers*, nuestro desplazamiento hacia el análisis del teletrabajo *home office* es reciente, lo que nos exige profundizar en las relaciones entre las esferas laboral y doméstica y en una perspectiva que aborde el género de la/os agentes.^[4]

Este artículo se estructura de la siguiente manera: el primer apartado describe las novedades y particulares características de un teletrabajo *home office* atípico y masivo en los *Contact Centers*, y justifica la importancia de estudiarlo con relación a las (des)igualdades de género. El segundo apartado aborda las nuevas prescripciones *manageriales* que reorganizan la esfera laboral y la doméstica al mismo tiempo que redefinen las relaciones que la/os agentes tienen con los demás y consigo misma/os; sobre estas cuestiones, se establecen tres hipótesis sustantivas. En el tercer apartado, atentos a las transformaciones ocurridas y a las reglas que el *management* busca imponer, mostramos cómo las agentes mujeres experimentaron una intensificación de sus esfuerzos físicos y psico-emocionales al realizar teletrabajo *home office* en pandemia. Por último, reflexionamos acerca de las desigualdades de género y esbozamos nuevas preguntas de investigación para seguir profundizando en torno a este caso.

1. De la esfera laboral a la doméstica: del *box* al hogar en los *Contact Centers*



Foto 1

Elaboración propia

A comienzos de la década de 1980, Arlie Hochschild publicaba su ya clásico libro *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. La socióloga estadounidense es quizás quien más fructíferamente ha estudiado los intercambios que se producen entre el mercado laboral, las empresas y el ámbito doméstico. En aquel texto señala la autora que, educadas en la gestión de las emociones en el hogar, las mujeres han accedido en mayor proporción que los varones a empleos que requieren “trabajo emocional” fuera del hogar. En base a ello, son las mujeres quienes realizan mayoritariamente tareas de contacto con el público (Hochschild, 2003: 180 y 244-246) y, por ejemplo, una azafata puede controlar mejor la ira de los clientes, sonriendo incluso ante un eventual desagrado al atenderlos.^[5] Cada esfera (la laboral y la hogareña) tiene sus propias reglas: si en lo laboral los manuales de personal o la/os jefa/es nos recuerdan esas reglas, en lo doméstico éstas se negocian con otra/os integrantes del hogar. Sin embargo, la autora observa que las gerencias de las aerolíneas de vuelo capacitan a las azafatas para trasladar el ámbito del hogar al ámbito laboral: les exigen que, cuando estén trabajando imaginen al avión como su propio hogar, e imaginen a los pasajeros como sus huéspedes (Hochschild, 2003: 105-107).

Cuatro décadas después de este estudio, miles de personas deben sonreír como agentes de *Contact Centers*. La foto del epígrafe representa ese modelo de trabajador/a, en una campaña de comercialización de los *Contact Centers* del gobierno provincial de Mendoza (Argentina), en la que se destaca una “amable señorita sonriente” disponible para la atención.^[6]

Nuestro problema aquí retoma estas ideas, en tanto nos informan acerca de que las interacciones e intercambios entre la esfera laboral y la esfera hogareña son claves para analizar el trabajo. Sin embargo, nuestro caso presenta elementos diferentes y nos plantea distintas preguntas: el hogar se vuelve un espacio clave para el funcionamiento laboral, pero sin dejar de funcionar como hogar. ¿Qué ocurre cuando en los *Contact Centers* el puesto de trabajo en la empresa se traslada al hogar de cada agente, solapándose las esferas laboral y doméstica? Y en este sentido, ¿qué ocurre con las agentes mujeres, quienes por razones culturales tienden a asumir en mayor medida el trabajo en la esfera hogareña al mismo tiempo que desempeñan sus tareas en el mercado laboral? Recorreremos estos interrogantes a lo largo de este artículo.

1.1 Hacia un teletrabajo atípico y masificado

Durante la pandemia Covid-19 se revierte un proceso de concentración que se volvió habitual a partir de la década de 1980 y que posibilitó la emergencia de los *Contact Centers*: de las antiguas agencias de gestión directa de clientes dispersas en la ciudad que atendían presencialmente, se pasó hacia un solo lugar de trabajo, el edificio del *Contact Center*. Respecto a dicha concentración, Calderón (2008) afirma que permitió una reorganización completa del proceso productivo, instaurando una racionalización que supuso

una organización del tiempo de trabajo en ciclos cortos e intensos, una formalización completa del contenido del trabajo y una nueva orientación de la actividad en términos de comercialización del servicio. Todo ello fue sostenido por una arquitectura edilicia y tecno-organizativa que en los *Contact Centers* se encuentra pensada en función de las disciplinas y los controles (Radetich Finilich, 2021).

Por el contrario, la modalidad de teletrabajo *home office* ya no implica para la/os agentes estar en un *box* dentro de la empresa: ésta/os se vuelven agentes remota/os (Cf. Hualde y Micheli, 2021).^[7] Así, al desconcentrarse la/os trabajadora/es, el puesto de trabajo se dispersa en tantos tipos de lugares como trabajadora/es haya, diversificando los espacios laborales y, como veremos, multiplicándose situaciones laborales no previstas. Hualde y Micheli (2021) señalan que esta situación inédita está produciendo una “revolución laboral silenciosa”, en la cual grandes cantidades de agentes “disciplinados bajo una estricta lógica de tiempos y de monitoreo, como todo proceso productivo en serie, se adaptan al trabajo individual desde su casa” (Hualde y Micheli, 2021: 50), convirtiéndola en una modalidad de teletrabajo atípica en el sector servicios, de tipo neotaylorista, altamente controlada y masificada.^[8] En la organización del teletrabajo *home office* se intenta replicar las mismas reglas laborales del trabajo en la empresa y, para esto, se trata que su condición operativa sea una réplica lo más cercana posible al trabajo en el espacio original.

Señalemos algunas de las principales características que le otorgan especificidad a nuestro caso.

En primer lugar, la modalidad de teletrabajo de los *Contact Centers* es *on line*, esto es, la/os agentes desarrollan las tareas desde su hogar, pero tal como si estuvieran en el establecimiento laboral mediante un dispositivo de presencia informático que registra cuándo están conectada/os y el que lo estén efectivamente. Esta y otras formas de control buscan ser replicados en el traslado del *box* al hogar. Previamente a la pandemia, los instrumentos para un control del rendimiento de la/os agentes ya se encontraban disponibles, y se podían implementar tanto dentro de la empresa como a distancia de ésta. Sin embargo, en los últimos años se han sofisticado los instrumentos para controlar a la/os trabajadora/es (Szlechter, 2020) lo que tiende a asegurar la estrategia de las empresas de lograr una detallada supervisión a distancia de una cada vez mayor cantidad de teletrabajadora/es. Por ejemplo, Mariana Kabat (Kabat, 2022) señala que recientemente en los *Contact centers* se ha desarrollado e implementado un *softwork* llamado *cogito*, que posibilita analizar a distancia la llamada de cada agente, a través de una serie de parámetros de la voz en tiempo real como empatía, energía, participación, tono y ritmo del hablante; esto muestra importantes avances respecto a métodos que solo podían controlar factores como la duración de una llamada o los métodos de encuesta de satisfacción al cliente al final de un contacto.^[9]

En segundo lugar cabe señalar que, a diferencia del tipo de grupo laboral más habituado al teletrabajo (típicamente, profesionales de

niveles socioeconómicos medios-altos y altos), la/os agentes de *Contact Centers* son en su mayoría jóvenes aún no profesionales recién ingresados al mercado laboral. Si en el primer caso se trata de profesionales de distintas especialidades en relación de dependencia y/o individuos *free lance* para la/os cuales el control de sus tareas laborales se ejerce sobre todo en función de los resultados y no tanto del cumplimiento de un horario —lo que le ofrece a esta/os profesionales cierta autonomía para la organización de sus tiempos de trabajo y extra-laborales—, en el segundo caso se trata mayormente de jóvenes de ingresos medios y medios-bajos, en un empleo parcialmente feminizado y con mayoría de empleados con estudios terciarios en curso (Hualde y Micheli, 2016), con menor margen de autonomía para la organización de sus actividades, supervisados en forma constante por evaluaciones de calidad e indicadores de rendimientos cuantitativos, y que deben cumplir un horario fijo.^[10]

En tercer lugar, la situación socioeconómica en general menos favorable de la/os agentes permite inferir que quizás mucha/os de ella/os, en sus hogares, no presentan las condiciones más adecuadas para teletrabajar.

Lo recién detallado muestra que el teletrabajo *home office* se ha extendido a nuevos grupos socio-laborales durante la pandemia. En correspondencia a ello, como afirma Diego Szlechter (2020), las representaciones y estereotipos sociales comunes sobre el teletrabajo se han modificado sustancialmente: ha pasado a ser una imagen inverosímil el manejar horarios y trabajar tranquilamente en el hogar, rasgos que simbolizan una suerte de óptima conciliación de vida y trabajo (*work-life balance*) a la que podía remitir la imagen del teletrabajo pre-pandemia.

Finalmente, señalemos que este traslado inédito a escala masiva de la actividad de la/os agentes de la empresa al hogar es un fenómeno reciente, y por ello poco estudiado a nivel académico. Así, este caso novedoso de teletrabajo atípico masificado en los *Contact Centers*, posibilita repensar lo que representa el teletrabajo alejado del *work-life balance*.

1.2 Un área de vacancia académica: agentes remota/os y (des)igualdades de género

En esta sección comenzamos a pensar qué tipos de conflictos emergen entre la esfera laboral y la doméstica entre la/os agentes remota/os, y cómo se diferencia ello según quien trabaje sean mujeres o varones.

Como vimos, el teletrabajo *home office* en los *Contact Centers* consiste en una modalidad que presenta particularidades. Por ser un fenómeno reciente, éstas no han sido suficientemente estudiadas por la literatura especializada. Menos aún disponemos de estudios que aborden las desigualdades de género y su relación con el teletrabajo atípico masificado en los *Contact Centers*. Se produce entonces una importante vacancia académica (Cf. Moench, 2023b). De la bibliografía disponible para analizar los elementos que rodean esta

problemática reseñaremos sus aspectos centrales, pero sin olvidar que nuestro caso presenta especificidades *sui generis*. Para abordar nuestro caso dicha bibliografía presenta limitaciones: o bien son estudios enfocados en los *Contact Centers*, pero previos a la pandemia y que no abordan el teletrabajo; o bien abordan el teletrabajo durante la pandemia, pero no tienen por objeto principal de estudio a los *Contact Centers*.

Para pensar la problemática de género y trabajo, es necesario en primer lugar deconstruir la separación entre ámbito laboral y el doméstico, y estudiar ambos en conjunto. Esto es, se debe analizar no solo el empleo (sus características y las exigencias del puesto de trabajo), sino también la esfera doméstica, su composición y funcionamiento. En este sentido cabe señalar dos cuestiones. Por un lado, indicar que si bien las mujeres aumentan cada vez más su participación en el mercado laboral, su trabajo sigue siendo requerido en el hogar (a causa de factores económicos y culturales) y ello les genera una doble jornada y doble carga de trabajo (Hochschild, 2021; Nogueira, 2009; Kabat, 2022). Por otro lado, cabe indicar que las demandas y tensiones propias del ámbito hogareño tienen repercusiones en el ámbito laboral, y viceversa.

Estas cuestiones son abordadas por dos de los textos más sugerentes que desarrollan la relación género y trabajo en *Contact Centers*, aunque –como dijimos– no abordan el teletrabajo. El estudio de Claudia Nogueira (2009) analiza a las agentes de *Contact Centers* de *Atento-Brasil*, una de las empresas privadas más grande de ese país. La autora indica que las mujeres tienden a emplearse en *Contact Centers* porque, si tienen hijos, tareas de cuidado del hogar y/o estudian, pueden hacerlo por la jornada laboral *part time* habitual en los *Contact Centers*. Asimismo, en el mercado laboral el salario femenino se naturaliza como un complemento en la satisfacción de necesidades familiares (aun siendo su ingreso principal) y por ello es inferior al de los varones. Así, la explotación laboral femenina es parte de relaciones sociales complejas y contradictorias que se juegan entre el mercado laboral, las empresas y el hogar.

Por su parte, Josefina Ramírez Velázquez (2019) estudia la relación que desarrollan un grupo de agentes telefónicas mujeres con el estrés laboral. La autora muestra cómo, a partir de un proceso de reestructuración en un *Contact Center* en México, la gerencia introdujo un nuevo perfil laboral, que exigía ser puntual, responsable, amable y servicial; este perfil implicó una disciplina corporal diferente, de atención intensiva, movimientos repetitivos y constreñimientos posturales. En este contexto, Ramírez Velázquez advierte que el estrés aparece ante un choque de mandatos e identidades tanto laborales como hogareñas (las agentes son trabajadoras, pero también esposas, madres, cuidadoras, etc.). Estas identidades múltiples tensionan sus experiencias tanto en la esfera laboral como en la doméstica, conduciendo a las agentes al estrés.

Por otra parte, en una serie de estudios recientes (durante la pandemia) se abordan las relaciones del teletrabajo *home office* y las (des)igualdades de género, aunque no están directamente enfocados

en los *Contact Centers*. En uno de estos estudios (Moreno Colom *et. al.*, 2023) se señala que en la pandemia se ha puesto de manifiesto que cuando se superponen los tiempos y espacios de la esfera laboral y la doméstica, se reproducen y exacerbaban los mandatos y roles de género relacionados al trabajo. Asimismo, se indica que las mujeres –a diferencia de los varones– no conciben el posible ahorro de tiempo resultante del teletrabajo (por ejemplo, por no tener que viajar cada día a la empresa) para ellas mismas, sino que lo perciben como facilitador para atender las necesidades de cuidados de otras personas. Estos estudios indican que la experiencia del teletrabajo durante el confinamiento ha sido negativa para la mayoría de las mujeres, junto con la dificultad de separar la vida laboral, personal y familiar. Según Kabat (2022) son en mayor medida los varones quienes, en el contexto de la pandemia, encuentran el teletrabajo ventajoso para su equilibrio entre vida personal y laboral, mientras que las mujeres con empleo asalariado sufren la situación inversa y expresan un malestar por el solapamiento de la vida personal/laboral. Esto se explica porque las mujeres se hacen cargo en mayor medida de lo doméstico, y esta brecha aumenta en mujeres con hijos. Así, la autora señala que el teletrabajo no se vuelve una herramienta de equiparación de oportunidades a nivel del género: si la mujer trabajando fuera como dentro de su hogar sufrirá igualmente una doble jornada laboral, salir puede permitirle restringir las demandas del trabajo doméstico. En este sentido, cabe señalar que el teletrabajo no soluciona por sí solo las tensiones inherentes a la relación trabajo-familia; e, incluso, la separación de los espacios físicos (laborales y hogareños) tiene cierto sentido desde el punto de vista de las personas en su vida cotidiana, ya que –como veremos aquí– podría evitarles a las mujeres esfuerzos físicos y psico-emocionales.^[11]

Si retomamos ahora nuestro propio problema, cabe enfatizar que su especificidad parte de la necesidad de tener la “oficina en casa”, pero cuando se poseen escasos recursos económicos y escasa autonomía sobre el uso del tiempo en una jornada laboral. ¿Puede entonces el *home* volverse *office*?, ¿este tipo de teletrabajo es experimentado de igual manera por varones y mujeres? Estos interrogantes nos conducen a analizar la entrada del *management* al hogar, para explorar luego las (des)igualdades de género que ello proyecta.

2. La entrada del *management* al hogar en la actividad de los *Contact Centers*

Pierre Dardot y Christian Laval (2013) afirman que una de las tesis sostenidas desde quienes fomentan el *management* es que presenta una productividad superior, a partir de una individualización de los objetivos, monitoreo permanente de métricas y evaluaciones constantes, otorgamiento de premios por rendimiento, obediencia a las exigencias de calidad y de plazos impuestos por la/el clienta/e que se suman a las impuestas por la/os jefa/es en la empresa, etc. (Dardot y Laval, 2013: 228–230). Definiremos aquí al *management* como un conjunto particular de doctrinas, retóricas y técnicas de la gestión

empresarial que buscan, en última instancia, la maximización de los beneficios económicos para los accionistas de la empresa, y que se implementan a través de sistemas y procedimientos competitivos, tales como los señalados por Dardot y Laval.

Como afirma Thibaut Le Texier (2012), en la sociedad actual las empresas no son útiles simplemente para competir en el mercado, sino que tienen una racionalidad propia expresada en el *management*. Afirma el autor que los principios de eficiencia, organización, control y conocimiento (o información) que el *management* implementa a través de métodos de selección de personal, capacitaciones, formas de vigilancia y evaluaciones de rendimiento, etc., terminan por modelar la subjetividad. Estos principios y técnicas de gestión se extienden a mayores ámbitos de nuestra existencia, definiendo cada vez más las rutinas de los individuos y sus representaciones.

Al caracterizar lo esencial del *management* actual, Luca Paltrinieri (2018) afirma que se trata de un “*neomanagement*”, en el que “hay que aprender a organizarse, a autoevaluarse continuamente, a fijarse objetivos, a cuidar el tono de voz y el comportamiento”, en pocas palabras, hay que aprender a optimizarse de manera permanente. En este sentido, este *neomanagement* es un “llamado a conocerse, controlarse, organizarse para poder ser más eficiente en su trabajo” (Paltrinieri, 2018: 62-63).^[12]

En relación con estas ideas podemos pensar ciertas cuestiones acerca del teletrabajo atípico y masivo en los *Contact Centers*: como veremos, al entrar el *management* al hogar y superponerse las esferas laboral y doméstica en cada jornada de trabajo, la/os agentes deben desarrollar nuevas conductas y hábitos, y ajustarse a ideas de orden, control y autoorganización novedosas para ejercer su trabajo. ¿Hasta qué punto en este teletrabajo atípico en los *Contact Centers* la intimidad del *home* (hogar) se mimetiza con el imperativo productivista del *office* (oficina)?, ¿podemos rastrear allí un nuevo y reciente llamado a “conocerse, controlarse, organizarse...”, dirigido aquí a la/os agentes remota/os?

2.1 Nuevas prescripciones manageriales: ¿puede el home volverse office.

Como vemos en el cuadro que sigue, a la/os agentes remotos se les exigen nuevas capacidades para realizar su trabajo, en función de mantener su rendimiento laboral. Ahora bien, ¿es posible trabajar en un *Contact Center* desde el hogar “como si” se trabajase en la oficina? Tal idea la sugiere la revista *Contact Center*, especializada en esta actividad (véase en el cuadro que sigue la cita exacta y su referencia).

Cuadro 1

Contact Centers, teletrabajo home office y prescripciones manageriales

Documentos	Nuevas prescripciones <i>manageriales</i>
<p>Blog <i>InConcert</i> (31-32020). Véase: https://blog.inconcertcc.com/es/consejos-de-teletrabajo-para-operadores-de-contact-center/ (última visita: 22-7-2023)</p>	<p>“Tips de teletrabajo para operadores de Contact Center: 1) La conexión doméstica...es importante que cuando el agente este trabajando, el resto de la gente en casa minimice la actividad en internet para garantizar la calidad de conexión (...) 2) Entablar acuerdos familiares. Respetar horarios de trabajo, trabajar en un lugar aislado y diferente al de descanso, tomar las mismas pausas que tendríamos en la rutina de la empresa, solo pueden llevarse a cabo si toda la familia coopera (...) Para las tareas del hogar, hagan cronogramas semanales de acuerdo a la disponibilidad de cada persona de la casa. Para el cuidado de los niños, también establezcan horarios. (...) 3) Transmitir tus necesidades a la empresa...cualquier inquietud, por mínima que parezca, es importante despejarla...lo que tú puedes hacer para contribuir es colaborar en los métodos de supervisión como las escuchas silenciosas o el monitoreo de chat en tiempo real. No tomes estas tácticas como un control, sino como una ayuda (...) 4) Flexibilizar los horarios pero sin alterar demasiado tu rutina...respetar, en lo posible, la rutina que se tenía en un día normal de ir al trabajo...no descontrolar los horarios del día a día en general y mantener los ritmos circadianos...es muy común que, al no tener que madrugar para tomar el tren o bus al trabajo, se caiga en la tentación de trasnochar aprovechando esa hora más para dormir. (...) 5) Encontrar un espacio para trabajar sin interrupciones... Aunque no haya una habitación para cerrar la puerta al resto de la casa, puedes apropiarte de un espacio que sea dedicado solamente a trabajar...los niños: deben entender que <i>no estás de vacaciones</i> y que hay un horario para cada actividad. 6) Apuesta al diálogo también con los clientes. Al atender a los clientes en esta situación, mantén siempre la amabilidad y la comprensión, pero también a la honestidad...si hay alguna demora técnica, un sonido en el ambiente que no puedes controlar...evitarás frustraciones a los clientes si simplemente planteas que estás trabajando desde casa. La honestidad convierte una posible frustración en comprensión y tolerancia. (Énfasis en el original).</p>

Revista *Contact Center*
Nro. 99 (2020) Nota “El
teletrabajo llegó para
quedarse”. Véase: [https://
contactcentersonline.com/
revistas/revista-n99/
\(última visita: 22-7-2023\).](https://contactcentersonline.com/revistas/revista-n99/)

Las organizaciones deben prepararse para poder liderar a distancia, y los empleados, a trabajar *como si* estuvieran en su escritorio todos los días (...) **Guías para implementar el 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. (Énfasis nuestro).

Elaboración propia en base a fuentes citadas

Como se observa, las prescripciones *manageriales* para teletrabajar *home office* en los *Contact Centers* durante la pandemia, enfatizan distintas cuestiones. A nivel de las relaciones en el hogar, el *management* prescribe la necesidad de separar los espacios de trabajo del resto de la casa, no mezclar los asuntos personales con los laborales (priorizando estos últimos) y entablar distintos acuerdos familiares (negociando tiempos y tareas con otra/os integrantes del hogar) para garantizar la calidad de las conexiones tecnológicas y un trabajo sin interrupciones.

A nivel de las relaciones con la empresa, el *management* prescribe a la/os agentes remota/os una comunicación permanente para resolver diferentes cuestiones que surjan del contacto con la/os clientes, como también una aceptación y colaboración de los métodos de supervisión a distancia que monitorean su trabajo.

Finalmente, las nuevas capacidades laborales valoradas en la/os agentes remota/os incluyen el orden, la autodisciplina y el autocontrol. Hace algunos años le hacíamos una entrevista a Fátima, quien a mediados de los años 2000 había sido agente de ventas para un *Contact Center* con sede física en España, trabajando desde su hogar en Argentina. En aquel momento Fátima tenía treinta y cuatro años, no tenía hijos y vivía sola en su hogar, y no cursaba estudios. Cuando le preguntábamos cuáles eran las características que debía tener un/a agente para teletrabajar, ella no dudaba: “El ideal es quien se responsabiliza solo: hay que tomar conciencia que lo mejor es organizarte y ponerte a trabajar sin interrupciones, te evitas un montón de problemas. Y agregaba “porque en algún punto trabajás bajo tu propia supervisión...tenés que autoimponerte una conducta de trabajo”. Este testimonio parece ir en sintonía con las pautas de orden, (auto)control y autodisciplina laboral que encontramos en los documentos recién citados.

El prefijo ‘auto’ (que significa ‘de o por sí mismo’) que aparece en este testimonio pone el énfasis en la responsabilidad individual en cada jornada laboral. Funciona en sintonía con diversas prescripciones *manageriales* señaladas más arriba (ser ordenado, ser organizado,

autocontrolarse). Así, para mantener el rendimiento laboral en esta modalidad de teletrabajo *home office* atípico, las empresas terminan por exigir que la/os agentes remota/os ejerzan una nueva relación consigo misma/os.^[13]

2.2 Tres hipótesis sustantivas sobre el teletrabajo *home office* en Contact Centers

Enunciaremos aquí tres hipótesis sustantivas que ponen en relación los argumentos hasta aquí desarrollados.

1. El paradigma productivista que el management introduce en el hogar modifica los vínculos de la/os agentes remota/os. Las gerencias de las empresas a través de las prescripciones manageriales buscan regular los espacios físicos y el puesto de trabajo, regular las relaciones que se mantienen con los integrantes del hogar, e incluso regular la relación de la/os agentes consigo misma/os. Nuestra hipótesis es que esto genera nuevas tensiones producto de la falta de reglas interiorizadas en torno al funcionamiento del trabajo en el hogar, y nuevos malestares por verse desbordada la capacidad de acción en una esfera laboral y doméstica superpuesta.

2. El teletrabajo *home office* deriva en nuevos conflictos al nivel del cumplimiento de los objetivos de trabajo. Emergen nuevos “cortocircuitos” durante el contacto con clientes, debido a los problemas de conectividad y técnicos (caídas de llamadas, “ecos” prolongados que afectan la llamada) y a las distracciones y ruidos inevitables en el entorno del hogar; todas cuestiones decisivas para la/os agentes de Contact Centers, grupo laboral con escasas posibilidades de armar una “oficina en casa” con espacios diferenciados y servicios de internet estables y de alta velocidad. Nuestra hipótesis es que estas circunstancias podrían (sobre)irritar a la/os clientes y afectar el servicio al cliente, intensificándose así la jornada laboral por la mayor carga mental y emocional de trabajo que la/os agentes asumen (recordemos aquí que la/os agentes no pueden “estirar” la jornada laboral para cumplir con todos sus objetivos, estando sujetos a un horario fijo).

3. Emergen nuevas lógicas de (auto)control laboral en función del teletrabajo *home office*. En el contexto del surgimiento de nuevos elementos de conflicto al nivel de la productividad y ante la pérdida de la referencia de la vigilancia física en la empresa, nuestra hipótesis es que la/os agentes se ven obligados a (auto)imponerse nuevas formas de conducta, especialmente una mayor auto-supervisión en la forma de planeamiento, observación y vigilancia de sí mismos. Esto viene a complementar las estrategias manageriales de control a distancia.

En suma, una mirada conjunta de estas hipótesis sustantivas permite afirmar que el teletrabajo *home office* de la/os agentes de *Contact Centers* no implica un mero cambio tecno-organizativo, sino que redefine las relaciones que la/os agentes tienen con los demás y consigo misma/os. Como veremos a continuación, las hipótesis recién mencionadas parecen afectar en forma diferencial según quien trabaje sean varones o mujeres.

3. Explorando experiencias de teletrabajo en *Contact Centers* durante la pandemia

Lo ya dicho da cuenta que las mujeres resultan uno de los principales grupos afectados por la desigual distribución de tareas en el hogar (especialmente, de limpieza, de crianza y de cuidados de otra/os), cuestión que la pandemia viene a reforzar. Si así también fuera para nuestro caso específico de teletrabajo *home office* en *Contact Centers*, es de esperar que la pregunta acerca de si es posible trabajar desde el hogar como si se trabajase en la oficina, no se perciba de igual forma por varones y mujeres. Agreguemos aquí la inquietud por conocer no solo si es posible hacer aquello, sino también si es deseable. En otras palabras, el interrogante que surge es: ¿realizar teletrabajo *home office* en *Contact Centers* es igual para varones y para mujeres?

Los testimonios de Alicia y de Rosalía nos aproximan a ciertas experiencias de teletrabajo atípico femenino en *Contact Centers* y son un aporte para repensar este interrogante. ^[14]

3.1 Paradigmas en disputa: entre la productividad laboral y los mandatos del hogar

Rosalía (fecha de entrevista: octubre, 2021) trabaja hace cinco años como agente en la *Atención al Cliente* en servicios financieros de una empresa multinacional que opera en Mendoza (Argentina). Ella tiene 28 años, no tiene hijos, se encuentra cerca de finalizar sus estudios universitarios en psicología, y convive con su pareja (aunque durante la pandemia “él no estaba mucho en casa porque volvió rápido a la oficina, y yo estaba básicamente sola en casa”, nos aclara Rosalía).

En abril del año 2020, luego que se decretara el ASPO, Rosalía pasó a realizar teletrabajo *home office*. Según nos cuenta, en aquel tiempo “volvieron los días en que no podía dormir de noche, o me dolía la cabeza: como al principio de mi trabajo”. Se sentía como cuando había ingresado al *Contact Center* y no tenía experiencia laboral: “todo me resultaba complicado y me afectaban los insultos”, resume. Curiosamente, a pesar de su importante experiencia laboral, sufría por la tarea que realizaba. Pero ahora no sufría por inexperta, sino porque muchas cosas cambiaron repentinamente. Así es como Rosalía relata lo ocurrido: “Trabajar desde casa trajo problemas constantes: yo usaba el altavoz de la computadora y no la vincha; eso hacía eco, perdía tiempo, las llamadas se hacían más largas. También se cortaba más la llamada”. En el traslado de la empresa al hogar, Rosalía nos cuenta que les dieron la *notebook* para trabajar, “pero nada más, ni la silla, ni la

vincha”; respecto al servicio de Internet, luego de que la/os propios agentes lo contrataron, les terminaron dando un proporcional de su valor, “pero no su valor completo”, aclara. La conexión tecnológica se unía a otros dispositivos que facilitaban la productividad laboral y ya no funcionaban: “no había televisor donde ver el flujo de llamadas, y uno no podía anticipar cuándo entra la llamada”. Rosalía concluye señalando que, por todo ello, “los clientes estaban más irritables, y los agentes teníamos menos paciencia y amabilidad”. A estos problemas se sumaron otros: los controles de calidad pasaron de ser mensuales a ser semanales, aumentando una fatigosa supervisión a distancia, y la comunicación entre agentes y supervisores –útil ante problemas difíciles de resolver– pasó a efectuarse vía *whatsapp*, trayendo nuevas demoras y una mayor “espera en línea” de la/os clientes. Finalmente, a la campaña que cubría Rosalía le sumaron un nuevo grupo de agentes remota/os de distintas partes de Argentina, lo que según ella trajo más problemas, en tanto “era gente que no trabajaba bien, y nos recargaban el trabajo: ellos no solucionaban los problemas, y los clientes llamaban otra vez, pero ahora más enojados”. Ante nuestra pregunta acerca de si habían surgido protestas ante las nuevas condiciones laborales, Rosalía comenta que en un “*zoom* [herramienta de conexión virtual] en el que estábamos todos los agentes, la gente se quejaba de varias cosas, pero todos hablaban superpuestos, había poco tiempo, y no se llegó a nada”.^[15]

En este contexto, Rosalía reconoce que inicialmente trabajó más distraída. Recuerda que “aprovechaba” entre cada contacto para limpiar y ordenar, lo que “me terminaba por agotar más que en la oficina”. También se volvía una complicación tener que evitar los ruidos domésticos y del entorno que dificultaban la comunicación. “Al revés de lo que se puede pensar, para mí la presión fue mayor por estar en casa trabajando, quería mantener mis estándares de productividad y no podía: eso me ponía mal”, recuerda Rosalía. La conducta laboral que ella progresivamente había forjado (una gestión rápida del contacto, mostrarse segura ante la información brindada, un tono de voz adecuado y paciencia ante clientes “irritados”) ahora no podía ponerse en práctica. Pero más allá de estos inconvenientes, Rosalía continuaba comprometida con su trabajo. Un par de meses después de comenzado el teletrabajo *home office*, nos cuenta aliviada que pudo alcanzar su rendimiento previo. Aunque al preguntarle por su valoración del trabajo en la empresa y en el hogar, ella responde: “En este trabajo prefiero trabajar en la oficina: valoro del teletrabajo no tener que desplazarme y el tiempo ganado en no ir a la oficina, y estar en casa ni bien termina el día de trabajo. Pero lo tecnológico acá es fundamental, y en mi casa fallaba mucho”.

Superada la etapa más dura de contagios por la pandemia, el *Contact Center* retomó el trabajo en la empresa. A los primeros que les hicieron volver fue a la/os agentes de bajo rendimiento (“son los mismos que entre nosotros ya sabemos que son medio chantas”, nos cuenta Rosalía). La empresa también habilita en diversas situaciones el teletrabajo *home office*: “a las mujeres con hijos les mantienen quince días de trabajo en oficina y quince en casa; y a algunos, si se

sienten medio mal, les dan la posibilidad de no ir a la oficina, pero si trabajar desde casa”, nos informa Rosalía. Se configura así un modelo organizacional híbrido.

Alicia (fecha de entrevista: abril, 2021) es Instructora de un *Contact Center* de una gran empresa multinacional de telecomunicaciones localizada en Mendoza. Ella nos comenta que en el año 2020 cuando se decretó el ASPO la empresa en la que trabaja envió a la/os agentes a teletrabajar (en esta empresa, el 80% de la/os agentes son mujeres). “A muchos [agentes] les pasó que estuvieron meses buscando qué 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”. Si en el año 2020 la empresa tuvo en cuenta que por problemas de conexión se cortaban las llamadas, en el año 2021, por el contrario, esa flexibilidad ya no existió: “en el 2021 se pusieron exigentes con aumentar la productividad”.

Alicia nos señala sobre estas y otras cuestiones a las que se tuvo que “hacer frente” ante la novedad del teletrabajo. Por ejemplo, hubo gente que no tenía el espacio disponible para “armarse su oficinita” en el hogar. Otro obstáculo fue la imposibilidad de dissociar el trabajo para la empresa del que se realiza en el hogar. Alicia 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.” Alicia, como instructora, ofrecía consejos: “Yo le decía: ‘Cuando estás trabajando [en forma presencial desde la empresa], también sabes que tenés que llegar a lavar la ropa, y no te ponés tan mal. Hacete de esos tiempos, para que vos no te sientas mal’”. Y nos aclara que tales consejos son una manera de ayudar a la/os agentes en el manejo del *home office*, concluyendo que todos deben entender que se trata de un horario laboral en el que se debe mantener la productividad. También Alicia nos comenta que en las capacitaciones que ella ofrecía, algunas agentes le decían: “Me das un segundito, que se despertó mi hijo, me das un segundito [repite]”. En la empresa, enfatiza Alicia, no había interrupciones de ningún tipo, pero en el teletrabajo *home office* en contexto de pandemia “uno tiene que ser más flexible”. En este sentido, nos aclara que se notaron alteraciones en las métricas (indicadores de productividad), que no tienen que ver con una falta de oficio: “No es que [la/os agentes] no saben cómo hacer el procedimiento, se detecta si no sabe hacer alguna función”. Y agrega: “no ha sido [el bajo rendimiento] por ese motivo, sino por distracción o estar haciendo alguna otra cosa en la casa”.

Analizando las variaciones de la productividad, Alicia nos comenta que, para su sorpresa, no son quienes conviven con otra/os y tienen hijos los que han bajado la productividad durante la pandemia, por tener que afrontar una superposición de tareas. Especialmente quienes son mujeres y conviven en pareja son, según Alicia, quienes en buena medida mantienen sus niveles de productividad, a diferencia de quienes viven solos en sus hogares y que, desliza Alicia, están “demasiado cómodos”. No obstante esto, son estas mujeres (y

especialmente las que tienen hijos) quienes en mayor medida quieren volver a la presencialidad en la empresa, ya que les resulta muy conflictiva esta separación entre lo laboral y lo personal que el *management* exige.^[16] En este sentido, Alicia nos advierte que las empresas están diseñando un nuevo sistema de presencialidad física y virtual (híbrida) para que dichos conflictos no afecten la productividad. Ella nos comenta que “se está probando [en el *Contact Center* del que es empleada] una *app* [aplicación tecnológica] para hacer modalidad mixta”. Si una persona tiene “números altos” realizando teletrabajo, podría seguir trabajando en su hogar (si así lo desea, nos aclara Alicia). Además, 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”. Y agrega, algo sorprendida: “me extraña la cantidad de gente que quiere volver [a trabajar desde la empresa]. Por un tema de tener tu espacio, de salir de la casa: es como que no pueden disociar el trabajo que están haciendo en la empresa y el de la casa”.

Reflexiones finales

En función de mantener la *performance* el servicio al cliente, la modalidad del teletrabajo *home office* en los *Contact Centers* implica dos cuestiones principales. Por un lado, una reorganización de las relaciones en el ámbito laboral: con los superiores, pares, y con los clientes. Por otro lado, readecuarse el espacio del hogar como lugar de trabajo implica una reorganización no sólo edilicia, sino de las relaciones afectivas y/o familiares.

Las interacciones entre la esfera laboral y la doméstica se redefinen. En estas circunstancias se pierden ciertas lógicas de intimidad asociadas al hogar, que chocan con un paradigma productivista que las nuevas prescripciones *manageriales* le imponen al hogar de la/os agentes remota/os. En base a reseñas bibliográficas y material de entrevistas y documentales, este artículo intentó mostrar que el teletrabajo *home office* en *Contact Centers* implanta nuevas reglas laborales. Éstas redefinen las relaciones al nivel del hogar, reorganizando los vínculos; redefinen a nivel operativo las relaciones entre la/os agentes y las empresas; y redefinen las relaciones de la/os agentes consigo misma/os, en torno al ejercicio de nuevas capacidades exigidas a cada trabajador/a.

Las mujeres se ven más afectadas en este escenario laboral emergente desde la pandemia. Aun cuando nuestra investigación es reciente y se encuentra en curso, lo mostrado aquí coincide en que al realizar teletrabajo *home office* atípico en *Contact Centers*, la superposición de la esfera laboral y la doméstica es experimentada de distinta forma por mujeres y varones. Las agentes mujeres sufren una intensificación de esfuerzos físicos y psico-emocionales en cada jornada laboral, no comparable a la de los varones; también las mujeres perciben como menos beneficioso a dicha modalidad de

teletrabajo. No obstante, en estas circunstancias adversas las agentes mujeres parecieran también ser capaces de tener mayores rendimientos laborales que los varones. Quizás ello obedezca a que aquellas tengan una mayor experiencia para afrontar la sobrecarga de trabajo, a la vez laboral y hogareña. Y que, asimismo, sean conscientes de la intensificación que este doble trabajo implicó en el contexto de pandemia. Por ello desean en mayor medida que los varones volver a la empresa.

Finalmente, este artículo nos orienta a profundizar una serie de cuestiones claves y poco estudiadas: ¿el *management* impone nuevos modelos de trabajadora/es ideales?, ¿a quiénes se reservará el “beneficio” de teletrabajar en el hogar?, ¿cómo se transforma la cooperación laboral a distancia?, ¿qué formas de (micro)resistencias emergen?, ¿existe una ética de trabajo diferencial según el género, que explique los distintos desempeños y productividades en el teletrabajo *home office*?

La entrada del *management* al hogar tiende a reforzar las desigualdades de género, a partir del teletrabajo atípico en los *Contact Centers*. El *home-office* se ha vuelto un lugar privilegiado de disputa de poder, lo que nos obliga a profundizar en el estudio de un fenómeno que adquiere cada vez mayor masividad.

Referencias bibliográficas

- Calderón, J. (2008). Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras. En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, nro. 2, pp. 91-119.
- Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Fernández, V., Guillot, C. y Marraud, L. (2014). Télétravail et «travail à distance équipé». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? En *Revue française de gestion*, 40(238), pp. 101-118.
- Foucault, M. (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth*, 1980. Bs. As.: Siglo XXI.
- Hochschild, A. (2021, marzo). Las mujeres se enfrentan a retos que no se afrontaban en los años 80. *El independiente*. <https://www.elindependiente.com/sociedad/2021/03/07/arlise-hochschild-las-mujeres-de-hoy-se-enfrentan-a-retos-que-no-se-afrontaban-en-los-años-80/> (última visita: 23-7-2023).
- Hochschild, A.(2003 [1983]). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. California: University of California Press.
- Hochschild, A. (1997). The Time Bind: Our homes are invaded by the time pressures of work, while the workplace has become a surrogate home. *WorkingUSA*, Vol. 1, Issue 2, pp. 21-29.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y Call Center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. En *Anuario IET de Trabajo y Relaciones laborales*, Vol. 7, pp. 33-55.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2016). The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico. En Hernández, Hualde, Mulder, Sauvé (eds.) *Innovation and internationalization of Latin American services* (pp. 177-194). United Nations; El Colegio de Frontera Norte.
- Kabat, M. (2022). Proceso de trabajo, legislación laboral y empleo femenino en el teletrabajo. En *Caderno CRH*, 35, pp. 1-15.
- Le Texier, T. (2012). The Uses and Misuses of Foucault for Thinking Management: A Case for a Theory of Managerial Governmentality. En *Working Paper*, pp. 1-19.
- Lenguita, P. (2020, junio). Teletrabajo, reproducción y cuidados en la hora de la crisis. *El país digital*. <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/teletrabajo-reproduccion-y-cuidados-en-la-hora-de-la-crisis/27267> (última visita: 23-7-2023).
- Ministerio de Producción y Trabajo (2019). *Teletrabajo en Argentina. Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto, trabajo conectado*. Ciudad de Buenos Aires:

Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/libro>

- Moench, E. (2023a). La comunicación managerial. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de Contact Centers. En *Question/Cuestión*, Nro.74, Vol.3, pp. 1-21.
- Moench, E.(2023b). Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de *Contact Centers*. Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo. En *ReLMCS*, v. 13, n. 1, agosto 2023 [En Prensa].
- Moench, E. (2022). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de *Contact Centers* y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19. En *Sociología del Trabajo*, n. 100, pp. 147-157.
- Moreno Colom, S.; Borràs Català, V.; Arboix Caldentey, P.; Riera Madurga, M. (2023). Desmontando el mito del teletrabajo desde la perspectiva de género: experiencias y expectativas durante la pandemia. En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(1), pp. 95-117.
- Nogueira, C. (2021). Mulheres trabalhadoras em tempos de Covid-19. En *O Social em Questão*, núm. 49, pp. 261-282.
- Nogueira, C. (2009). Double workload. A study of the sexual division of labour among women telemarketing operators in Brazil. En *Work organisation, labour & globalisation Volume 3, Number 1*, pp. 66-79.
- Paltrinieri, L. (2018). Neo-Management. En Darat, N. y Sir, H. (eds.) *El ABC del neoliberalismo 2* (pp. 51-72). Viña del Mar: Asociación comunes.
- Radetich Finilich, N. (2021). La fábrica lingüística: fronteras, cuerpos y materias en los call centers. En Aguiluz Ibarгүйen, M., Ortega Salgado, C. y Hoyos González, P. (coords.) *Comparecen los cuerpos. Fronteras y materias* (pp. 171-198). México D.F.: Univ. Nacional Autónoma de México.
- Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo. En *Revista Colombiana de Antropología*, vol. 55, n° 2, pp. 117-147.
- Schteingart, D., Kejsefman, I., Pesce, F. (2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de trabajo del CEP XXI*, n. 5. Bs. As.: Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Szlechter, D. (2020). El teletrabajo. Entre la libertad y la coerción. En *TECHNOS Magazine digital*. <http://technomagazine.com.ar/8tendencia1.html> (última visita: 1-6-2021).

Notas

- [1] Agradezco al CONICET por posibilitarme la elaboración de este artículo. Agradezco la colaboración del Dr. Osvaldo López Ruiz. Una versión preliminar se presentó como ponencia en el XI Pre-Congreso

Regional de Especialistas en Estudios del Trabajo, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, junio de 2023.

- [2] Utilizaremos aquí el nombre de Contact Centers para referirnos a los call centers. El nombre Contact Center registra nuevas formas de gestión laboral, asociadas a la introducción de otros canales de contacto: al teléfono se suman e-mails, páginas webs, redes sociales.
- [3] Hualde y Micheli (2021) han constatado el interés del sector empresarial por mantener el “modelo de negocio” del teletrabajo en los Contact Centers, así como la opinión de la/os agentes ante esta cuestión: un tercio prefiere seguir teletrabajando, otro tercio quiere regresar a la empresa, y el tercio restante quiere alternar ambos (modelo mixto o “híbrido”). A nivel global se advierte sobre una tendencia creciente del mercado de Contact Centers “basados en la nube” (esto es, en que las interacciones con clientes se gestionan en plataformas alojadas en internet) que facilita el teletrabajo (Véase Research and Markets – informe enero, 2022-: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5239313/cloud-based-contact-center-market-growth>). Señalemos, por último, que en Argentina un importante sindicato de telecomunicaciones ligado a la actividad de Contact Centers ha firmado recientemente un convenio para reglamentar el teletrabajo Véase: <https://mundogremial.com/reglamentan-el-teletrabajo-en-el-sector-telefonico-con-la-inclusion-de-desconexion-digital/> (últimas visitas 21-7-2023).
- [4] Desde el año 2010 hasta la actualidad hemos investigado a los Contact centers en Argentina. En este período realizamos más de treinta entrevistas (a la/os agentes, y a quienes dirigen y/o controlan su desempeño: instructores, supervisores, gerentes administrativos y operativos). Además, analizamos decenas de documentos (elaborados por sectores empresariales, colectivos laborales, gobiernos y organismos multinacionales). En esta nueva etapa, enfocada en los cambios en el management y en la subjetivación que implica el teletrabajo, se planea realizar un total de veinte entrevistas en profundidad a agentes de Contact Centers y cinco entrevistas a informantes clave. La selección de la muestra incluye criterios de selección por género, tipo de servicio brindado y tipo de empresa (subcontratada o in-house), entendiendo a priori que las experiencias de teletrabajo varían en función de estas variables. Para el presente artículo utilizamos aquellas entrevistas y documentos que tienen relación directa con el teletrabajo home office. Los nombres propios de las fuentes aquí citadas fueron alterados por confidencialidad.
- [5] En este punto, Hochschild nos advierte acerca de una desigualdad emocional por la que las mujeres en mayor medida son a quienes se expresa sin miedo la insatisfacción, ya que sus propios sentimientos tienden a ser tratados como menos importantes. La actividad de los Contact Centers es expresión de esta desigualdad emocional estructural, que se asocia a una desigualdad salarial.
- [6] La relación aquí planteada entre el objeto de estudio de Hochschild y el nuestro no es arbitraria: es la propia autora -en una reedición de su texto clásico- quien incluye a los “telemarketers” como parte de las

ocupaciones que realizan trabajo emocional (Hochschild, 2003: 200). En sintonía con Hochschild, José Calderón (2008) señala que desde las instancias gerenciales de los Contact Centers existe una intención de optimizar al máximo el rendimiento de la/os agentes apelando a un tipo de comportamiento empresarial que se produce en referencia a un modelo sexuado de trabajador/a “desde una cierta concepción reductora de la feminidad” asociada a ciertas capacidades formadas en la esfera de las relaciones domésticas y en base a un ideal que se aproxima al prototipo de una “amable señorita que sonríe” (Calderón, 2008: 96 y 102).

- [7] El box es el puesto de trabajo en la empresa, en el que cada agente se ubica a un metro de distancia de otra/o agente, separándola/os por una mampara, y que incluye una computadora con su respectivo software para trabajar y una vincha (auricular con micrófono a través del cual se realiza la llamada).
- [8] Aclaremos que este teletrabajo de tipo atípico no es una completa novedad en los Contact Centers. Lo que cambió repentinamente durante la pandemia es su escala, al volverse masiva.
- [9] Al repasar su experiencia como jefa de operaciones de un Contact Center de encuestas de opinión pública totalmente organizado de modo remoto, Paulina nos comenta de una función tecnológica que pareciera ser complementaria del cogito: “Cuando estoy escuchando a los encuestadores en línea el software que uso me permite corregir al encuestador si está teniendo un error grosero: mientras él habla yo podría hablarle, con un susurro. No lo uso porque se ponen muy nerviosos: espero que corten la llamada y les doy la devolución”.
- [10] Remitimos aquí al texto de Fernández et al. (2014), el cual permite comparar diversos tipos de ocupaciones y jerarquías laborales (entre ellos, la de agente de Contact Center) en relación con las distintas formas de implementación del teletrabajo y en cómo esta modalidad se experimenta.
- [11] Agradecemos a un/a evaluador/a anónima/o que nos sugirió poner de relieve esta última idea, que implica también que, en ocasiones, las personas prefieren no hacer uso de las políticas empresariales que supuestamente lograrían una mejor compatibilidad del trabajo y la familia. Dichas políticas parecen subestimar las tensiones propias de la interrelación entre la esfera laboral y la doméstica, como adecuadamente advirtió Hochschild (1997) en un estudio sobre las familias trabajadoras en Estados Unidos.
- [12] En línea con estos autores y estos argumentos, en otro texto (Moench, 2022), definimos al management como una tecnología de gobierno. Recuperamos allí las elaboraciones de Michel Foucault en una etapa tardía de su obra (1978-1984), donde elabora la noción de “gubernamentalidad”, y señala que los sujetos son objeto de una dirección, formación y transformación de sus conductas. Esto es posible a través de “tecnologías de gobierno” (Foucault, 2016), las cuales no son simples tecnologías de dominación, sino un conjunto de mecanismos que también proponen a los individuos procedimientos

de acción sobre sí mismos (que lo conduzcan a observarse y analizarse).

- [13] Quizás sea esta dimensión “del sí mismo” la que más aparece en prescripciones acerca del teletrabajo home office que se replican más allá de los Contact Centers. Por ejemplo, encontramos que en el año 2019 la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo en Argentina publica en el Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo: “Sugerencia de algunas aptitudes para que un trabajador pueda teletrabajar: Autodisciplina y autogestión del tiempo, por no estar sujeto al control físico y visual de la oficina tradicional; Motivación y autocontrol para evitar distracciones; Actitud, confianza, compromiso y responsabilidad (...) Ser capaz de resolver problemas de manera autónoma” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019: 17)
- [14] Ambos testimonios están recogidos parcialmente de Moench (2022 y 2023a, respectivamente), pero se los incorpora aquí a otro enfoque de análisis, y por ello se describen y enfatizan otras cuestiones.
- [15] Nogueira (2021) avizora un futuro donde al acentuarse el crecimiento del teletrabajo home office se producirá –al mismo tiempo que el fin de la división tiempo de trabajo/tiempo de vida y una “doble carga de trabajo” en ascenso- una mayor individualización y menor solidaridad laboral. Señalemos, en este sentido, que aun manteniéndose los trabajadores y sus superiores comunicados por vías digitales (por ejemplo, conformando grupos de whatsapp) ante la distancia física entre pares podrían perderse formas útiles de cooperación laboral y, eventualmente, debilitarse ciertas resistencias colectivas frente a situaciones consideradas injustas.
- [16] Paula Lenguita (2020) señala que la combinación de pandemia Covid-19 y teletrabajo en el hogar ha mostrado como nunca antes las desigualdades sociales de género, trayendo aún mayores brechas en la carga de trabajo y el tiempo que demanda lo doméstico.