

- **Título Mesa:** 5. Trabajo, crianza y hogar: desigualdades en el mercado de trabajo y en el uso del tiempo

- **Título de ponencia:** Los *Contact Centers* desde la pandemia Covid-19: teletrabajo atípico, agentes remotos y desigualdades de género

- **Autor:** Eric Moench; INCIHUSA – CONICET (sede Mendoza); moench.eric@gmail.com

**Palabras Clave:** Teletrabajo en *Contact Centers* - Género - Gubernamentalidad

## **Introducción. Transformaciones desde la pandemia Covid-19**

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 trabajo remoto fueron menores que en otros sectores), se han suscitado nuevos debates sobre el teletrabajo como modalidad precaria y flexible, siendo las mujeres uno de los principales grupos afectados por la desigual distribución de tareas en el hogar que la pandemia viene a reforzar (Lenguita, 2020; Nogueira, 2021; Kabat, 2022; Moreno Colom *et al.*, 2023).

Este proceso ha impactado de forma notable sobre la actividad de los *Contact Centers* (Hualde y Micheli, 2021; Moench, 2022).<sup>1</sup> 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, modalidad en la cual la/os agentes –esto es, quien gestiona de forma directa cada contacto con el cliente asistido por tecnologías de la información y la comunicación (TICs)- desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa. 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 Covid-19 es la *deslocalización masiva de la/os trabajadora/es* respecto de su lugar habitual de trabajo, convirtiéndolos así en agentes remotos.

Alfredo Hualde y Jordy 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” (2021: 50). Una modalidad de teletrabajo en el sector servicios, de tipo neotaylorista y altamente controlado, en el que las empresas intentan que su condición operativa en el hogar sea una réplica lo más cercana posible al trabajo en el espacio original, es hoy atípico y poco estudiado a nivel académico. Esta situación novedosa pareciera no circunscribirse a la “anormalidad” que supuso la pandemia Covid-19: el relevamiento de diversas fuentes y

---

<sup>1</sup> Utilizaremos aquí indistintamente el nombre de Contact Centers o call centers. El nombre *Contact Center* registra nuevas modalidades de gestión laboral (asociadas a la introducción de otros canales de contacto: al teléfono se suman *e-mails*, páginas *webs*, redes sociales).

actores permite pensar que el teletrabajo es aun hoy –en lo que algunos denominan pospandemia– una modalidad organizativa de importancia en los *Contact Centers*.<sup>2</sup>

En suma, asistimos a un escenario laboral que está *transformándose* y, quizás lo más significativo, está *transformándonos*. Como veremos, la modalidad del teletrabajo, en función de mantener la *performance* y el servicio al cliente, implica una redefinición de las relaciones sociales en el ámbito laboral (con los superiores, pares, e incluso con los clientes) y una redefinición de las relaciones familiares –al readecuarse el espacio en el hogar como lugar de trabajo. En este contexto, también se redefinirán la relación de la/os agentes consigo mismos. Nos preguntamos entonces: ¿es posible trabajar en un *Contact Center* desde el hogar “como si” se trabajase en la oficina: a qué costos materiales y psico-emocionales? ¿los hogares de la/os agentes presentan condiciones adecuadas para teletrabajar? ¿cómo se reorganizan los vínculos en el hogar? ¿qué nuevas disposiciones laborales deben movilizar la/os agentes para mantener la *performance* y el servicio al cliente exigidos? ¿Cómo se diferencian aquellos costos, vínculos y disposiciones, según quien trabaje sea mujer o varón? ¿ambos tienen la misma valoración del teletrabajo: la aprueban y prefieren en igual medida?

En esta ponencia describiré algunas características de este nuevo escenario, mostraré los desafíos que supone su abordaje y, finalmente, enunciaré algunas hipótesis que exploren las relaciones entre teletrabajo y género. Abordaremos estas cuestiones desde la perspectiva de la “gubernamentalidad” o “arte de conducir conductas”. Michel Foucault elabora esta noción en una etapa tardía de su obra (1978-1984), y señala que la/os sujetos son objeto de una dirección, formación y transformación de sus conductas. Nos interesa, entonces, reconstruir cómo se (re)organiza la conducción de conductas laborales desde la pandemia Covid-19. Como a nivel empírico apenas hemos iniciado nuestra investigación (contando con cuatro entrevistas relacionadas al teletrabajo en los *Contact Centers*, pero sólo dos de ellas en el marco de la pandemia) no pretendemos aquí mostrar hallazgos ni mucho menos ofrecer respuestas concluyentes a los interrogantes planteados. Esta ponencia tiene por objetivo establecer ciertos fundamentos para plantear dichos interrogantes, y abrir otros igualmente importantes, para luego iniciar una investigación sistemática en torno a este caso particular y novedoso del teletrabajo en *Contact Centers*.

## 1. El management como tecnología de gobierno

Michel Foucault, en una etapa tardía de su obra (1978-1984), elabora la noción de “gobierno” o “gubernamentalidad” —entendida esta última como “el arte de conducir conductas”— y señala que los sujetos son objeto de una dirección, formación y transformación de sus conductas. La fuerza de la acción de “gobierno” —de la conducción de la conducta de los individuos— consiste en producir sujetos, moldear subjetividades. Esto es posible a través de “tecnologías de gobierno” (Foucault, 2016),

---

<sup>2</sup> 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-desconexion-digital/>

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). En otras palabras, el “gobierno” no es pura dominación: siempre hay un equilibrio inestable entre las técnicas coercitivas y los procesos mediante los cuales el *sí mismo* se construye o modifica por obra propia. Claro que hay relaciones de fuerza en este vínculo: hay desequilibrios, señala Foucault, que brindan a ciertas personas la posibilidad de actuar sobre otras, y afirma que, en definitiva, ese desequilibrio es el gobierno (Foucault, 2016).

Pensaremos aquí al management como una tecnología de gobierno. Lo definiremos 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 de individualización de objetivos, rendimientos, evaluaciones constantes, premios, exigencias de calidad y plazos impuestos por el “cliente”, entre otros aspectos. Sostendremos entonces que, en este nuevo contexto el management entra al hogar, buscando asegurar la productividad de las empresas. Pero esta entrada no implica un mero cambio tecno-organizativo, sino que se convierte en un instrumento que posibilita la formación y transformación de las conductas en el ámbito laboral y en el doméstico.

### 1.1 El management entra al hogar, la/os agentes se vuelven remota/os

“Las organizaciones deben prepararse para poder liderar a distancia, y los empleados, a trabajar como si estuvieran en su escritorio todos los días”. Revista *Contact Center* n. 99, junio de 2020.<sup>3</sup>

“...el ASPO impulsó una aceleración de la digitalización en los ámbitos laborales de las más diversas actividades. Actualmente, muchas empresas adoptaron de forma definitiva la modalidad de trabajo remoto o un esquema "híbrido" por sus beneficios”. Diario *Página 12*, 20 de marzo de 2023<sup>4</sup>

¿Es posible trabajar en un *Contact Center* desde el hogar “como si” se trabajase en la oficina? Retomamos aquí la cita que ofrece una reconocida revista especializada en *Contact Centers*. En esta nota, titulada “El teletrabajo llegó para quedarse” y publicada a pocos meses de iniciada la pandemia Covid-19, se indica que la/os agentes deben teletrabajar “como si” estuviesen en el escritorio de la oficina, para lo cual se les exige a la/os agentes virtuales que sean extremadamente ordenados y organizados, que no mezclen los asuntos personales con los laborales y que separen los espacios de trabajo del resto de la casa. A continuación, citamos una nota reciente del diario *Página 12* (en marzo de 2023), en la que se confirma lo que mencionamos en la introducción: la adopción de la modalidad de trabajo remoto desde la pandemia, que en un principio buscó contribuir a la disminución de la circulación de personas en espacios públicos, pareciera ya no circunscribirse a la “anormalidad” de este contexto, manteniéndose en muchas empresas en la denominada pos-pandemia. Ahora bien, ¿para todos es un beneficio teletrabajar, como señala este diario?

---

<sup>3</sup> Véase: <https://contactcentersonline.com/revistas/revista-n99/> (última visita: 31-5-2023). *Revista Contact Center*, Nro. 99, junio 2020, pp. 44-46.

<sup>4</sup> Véase: <https://www.pagina12.com.ar/532593-los-13-habitos-que-llegaron-con-la-pandemia-de-covid-19-y-se> [Edición digital] (última visita: 30-5-2023).

La modalidad de trabajo en el hogar (*home office*) ya no implica para los agentes estar en un *box* dentro de la empresa<sup>5</sup>. El *box* es el puesto de trabajo, en el que cada agente se ubica uno al lado del otro separado por una mampara, y que incluye una computadora con su respectivo software para trabajar y una vincha (auricular con micrófono a través de los cuales se realiza la llamada).

Ahora el puesto de trabajo se dispersa en tantos tipos de lugares como trabajadores haya (heterogeneizando así el *box*) y desconcentra o descentraliza a los trabajadores. Al trabajar desde el hogar, se pierde una arquitectura edilicia pensada en función de las disciplinas y el control -que tiene al supervisor como una figura de referencia (Radetich, 2021). También se revierte el proceso de concentración de las antiguas agencias de gestión directa de clientes hacia un solo call center, que se volvió habitual a partir de la década de 1980. Respecto a dicha concentración, como afirma Calderón (2008) 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. Desde el contexto de pandemia, y al ahora desconcentrarse espacialmente el grupo de agentes, podríamos pensar que, al mismo tiempo que las empresas implementarán nuevos dispositivos de control, se debilita la posibilidad de estrechar lazos entre los trabajadores.<sup>6</sup> Aun manteniéndose los trabajadores y sus superiores comunicados por vías digitales (por ejemplo, conformando grupos de *whatsapp*) podrían perderse formas útiles de cooperación laboral y, eventualmente, debilitarse ciertas resistencias colectivas frente a situaciones consideradas injustas, en situaciones en que la presencia física cercana se vuelve decisiva.<sup>7</sup>

Para la literatura del management, el agente se vuelve así un agente remoto (Cf. Hualde y Micheli, 2021). Este cambio terminológico permite pensar que a éste se le exigirán algunas nuevas capacidades para realizar su trabajo, especialmente relacionados al cambio de lugar de trabajo. Mostramos más arriba, en este sentido, que la/os agentes al teletrabajar deben adoptar nuevas conductas y hábitos, al tener que separar los espacios de trabajo del resto del hogar, separar lo personal de lo laboral, volverse extremadamente ordenados y organizados, y así tener que negociar nuevos tiempos y tareas con otros integrantes del hogar.

Al caracterizar lo esencial del management actual, Luca Paltrinieri (2018) habla 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 continuamente”. Sostendremos aquí que en el contexto de teletrabajo se produce una modulación de las tecnologías *manageriales* en tanto tecnologías de gobierno, esto es, se transforman los instrumentos que conducían las conductas laborales, respecto a las que regían previamente a la pandemia y que operaban dentro de la empresa. En este sentido, la/os agentes deben adoptar nuevas conductas y hábitos, y adoptar nuevas ideas de orden, control y autoorganización para ejercer su trabajo: nos preguntamos entonces si en torno al teletrabajo los *Contact Centers* no

---

5

<sup>6</sup> Claudia Nogueira (2021), en un artículo que señala que en Brasil las mujeres que trabajan en diversas ocupaciones del sector servicios han visto degradadas sus condiciones laborales durante la pandemia, avizora que en un tiempo de pos-pandemia, junto a un acentuado crecimiento del teletrabajo *home office*, se producirá el fin de la división tiempo de trabajo/tiempo de vida y una yuxtaposición entre trabajo productivo y reproductivo que acentuará la doble carga de trabajo que recae sobre las mujeres, y lo que también traerá es mayor individualización y menor solidaridad laboral.

<sup>7</sup> Para esto último puede véase López Ruiz y Moench (2022). Allí detallamos un “Cuelgue de Vincha”, forma de protesta específica de los call centers, en la que los agentes paran su trabajo, dejando de realizar llamados.

emerge también un nuevo y reciente “llamado a conocerse, controlarse, organizarse para poder ser más eficiente en su trabajo” (Paltrinieri, 2018). En el caso del teletrabajo, estas nuevas obligaciones convergen con formas de control a distancia. Cabe señalar aquí que previamente a la pandemia, los instrumentos para un control del rendimiento ya se encontraban disponibles y se podían implementar tanto dentro de la empresa como en la modalidad de trabajo remoto.<sup>8</sup> Pero cabe señalar que en los últimos años se han sofisticado los instrumentos para controlar las conductas laborales en el sector servicios (Szlechter, 2020; Kabat, 2022) lo que ahora se vuelve decisivo para supervisar cada vez mayor cantidad de trabajadores a distancia.<sup>9</sup>

En suma, al entrar el management al hogar, y al superponerse las esferas laboral y doméstica en cada jornada de trabajo, se modifican también las relaciones y los vínculos con los demás (a nivel laboral y doméstico), y parece redefinirse, al mismo tiempo, la relación de la/os agentes consigo mismos.

## 2. Desigualdades de género y teletrabajo atípico

Son varios los autores que para pensar la variable de género en los *Contact Centers*, plantean deconstruir la separación entre trabajo profesional y trabajo doméstico, esto es, nos invitan a realizar un análisis conjunto de la esfera laboral y doméstica. Respecto a la relación entre el género y el teletrabajo, estudios más recientes (no directamente centrados en los *Contact Centers*) discuten la hipótesis acerca de que el teletrabajo es un instrumento que posibilita la equiparación de oportunidades a nivel del género. Por su parte, el teletrabajo en los *Contact Centers* presenta algunos desafíos para su abordaje, en tanto consiste en una modalidad que presenta particularidades no suficientemente estudiadas por la literatura especializada y menos aún disponemos de estudios que aborden sistemáticamente las desigualdades de género y su relación con el teletrabajo en los *Contact Centers* (véase Moench, 2023b). Pasamos a profundizar en estas cuestiones.

### 2.1 Las desigualdades de género en los estudios del trabajo

Contamos con varios estudios que desarrollan la relación género y trabajo en *Contact Centers*, previos a la pandemia Covid-19. Describiremos los textos más sugerentes.

Josefina Ramírez Velázquez (2019) retoma una investigación sobre la relación que desarrollan un grupo de agentes telefónicas mujeres con el *estrés* laboral en un call center en México. Centrándose en el análisis de un proceso de cambio tecnológico. El tránsito del conmutador analógico al sistema digital ocurrido en la década de 1990, produjo mayores sensaciones de estrés entre las agentes: la nueva tecnología trajo una disciplina

---

<sup>8</sup> Sobre esto Paulina –quien es actualmente es Jefa de operaciones de un call center que brinda servicios de sondeos de opinión pública y de investigación de mercado a través de encuestas telefónicas de forma remota- nos comenta: “Cuando estoy escuchando a los encuestadores en línea el software que usamos 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”.

<sup>9</sup> Mariana Kabat (2022) señala que recientemente en los call centers se ha desarrollado e implementado un *software* 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, la energía, la participación, el tono y el ritmo del hablante; esto muestra un importante avance 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 una llamada. Este dispositivo tecnológico se complementa con el “zumbido” del que hablaba Paulina (ver nota anterior).

corporal diferente, de atención intensiva, movimientos repetitivos y constreñimientos posturales; también dio lugar a pausas más frecuentes. Además, emergió un nuevo perfil laboral, que exigía ser puntual, responsable, amable y servicial. La autora pudo identificar fuertes “estallidos” y sensaciones de “desborde” ante estos cambios, los cuales solo se comprendían acabadamente en un análisis conjunto de las esferas laboral y doméstica, y las exigencias (así como las redes de apoyo) que allí se generan. La autora afirma que debe analizarse no solo el ámbito laboral (sus características y las exigencias del puesto de trabajo), sino también la esfera doméstica y los diversos roles sociales, demandas y tensiones que conducen al estrés: las agentes son trabajadoras y, asimismo, esposas, madres, cuidadoras, etc.

Claudia Nogueira (2009) realiza un estudio enfocado en las agentes de call centers de *Atento-Brasil*, una de las empresas privadas más grande de ese país. La autora indica que el salario femenino se naturaliza como un complemento en la satisfacción de necesidades familiares –aun siendo su ingreso principal. Para comprender esta desigualdad de género, señala la autora, es clave conectar el espacio productivo al reproductivo, en tanto la explotación laboral femenina es parte de relaciones sociales complejas y contradictorias que se juegan entre dichos espacios: las mujeres tienden a emplearse en call centers porque, si tienen hijos, tareas de cuidado del hogar y/o estudian, pueden hacerlo por la jornada laboral *part time*. Si bien aquellas aumentan su participación productiva, su trabajo sigue siendo requerido en el hogar (a causa de factores económicos y culturales) y ello les genera una doble carga de trabajo. La autora concluye que la dominación masculina se expresa por el mayor tiempo que les ocupa a las mujeres cubrir sus obligaciones; y por la violencia (física y simbólica) ejercida hacia ellas, precarizando así su existencia.

José Calderón (2008) afirma que en los call centers se produce una racionalización industrial del trabajo de servicio, con la novedad que dicha racionalización requiere no solo adaptarse a métricas (indicadores de rendimiento cuantitativo) sino también a un trabajo permanente sobre la propia subjetividad. Desde las instancias gerenciales existe una intención de optimizar al máximo el rendimiento de la fuerza de trabajo apelando a un tipo de comportamiento “empresarial” que se produce en referencia a un modelo sexuado de trabajador “desde una cierta concepción reductora de la feminidad” que la asocia a las capacidades formadas en la esfera de las relaciones domésticas. Se trata de “formatear la personalidad de cada trabajadora” en base a este ideal que se aproxima al prototipo de una “amable señorita sonriente” que podemos encontrar en cualquier campaña de comercialización (en imágenes de marketing que asocian los call centers con fotos de jóvenes mujeres “atractivas, competentes, educadas, simpáticas”, siempre disponibles para la atención telefónica). Se entrena la personalidad de los empleados de call centers, señala el autor, para que éstos se vuelvan “productores de unidades de actitud” capaces de controlar y movilizar sus sentimientos para obtener mayor productividad y calidad de servicio, en tanto cada trabajador/a debe ser capaz de encontrar por sí misma/o el equilibrio justo entre la dimensión cualitativa y cuantitativa de la actividad.

Si retomamos algunos textos más recientes que si abordan la relación teletrabajo y género, pero en estudios no directamente enfocados en los *Contact Centers*, éstos señalan 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 (Lenguita, 2020). Un texto reciente (Moreno Colom *et. al.*, 2023) 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 exacerban los mandatos y roles de género en relación al trabajo, presentes mucho antes de la pandemia. Para la/os autore/as las mujeres –a diferencia de los hombres- no conciben el posible ahorro de tiempo resultante del teletrabajo para ellas mismas, sino que lo perciben como facilitador para atender las necesidades de cuidados de otras personas. En base a diferentes estudios, la/os autore/as concluyen que la experiencia del teletrabajo durante el confinamiento ha sido negativa para la gran mayoría de las mujeres, junto con la dificultad de separar la vida laboral, personal y familiar. En esta misma dirección, según Mariana Kabat (2022) son los hombres quienes, en el contexto de la pandemia, en mayor medida encuentran el teletrabajo ventajoso para su equilibrio entre vida personal y laboral, mientras que las mujeres con empleo asalariado señalan la situación inversa y expresan un malestar por el solapamiento de la vida personal/laboral, y esto se explica porque las mujeres se hacen cargo en mayor medida de lo doméstico y esta brecha aumenta en mujeres con hijos. Así, Kabat señala que no verifica la hipótesis del teletrabajo como una herramienta de equiparación de oportunidades a nivel del género: si la mujer trabajando fuera como dentro de su hogar sufrirá una doble jornada laboral, el hecho de trabajar fuera del hogar puede permitir a las mujeres restringir las demandas del trabajo doméstico.

## 2.2 El teletrabajo atípico en los *Contact Centers*

Respecto a la especificidad de nuestro caso, señalemos, en primer lugar, que la modalidad de teletrabajo de los *Contact Centers* es *on line*, esto es, el teletrabajador desarrolla las tareas desde su hogar, pero tal como si estuviera en el establecimiento laboral mediante un dispositivo de presencia informático que registra cuándo está conectado y el que lo esté efectivamente. En este sentido, según Hualde y Micheli (2021), se vuelve una modalidad de teletrabajo atípica, en tanto el trabajo en casa o *home office* intenta replicar las mismas reglas laborales del trabajo en la empresa y, para esto, trata que su condición operativa sea una réplica lo más cercana posible al trabajo en el espacio original. En el sector servicios es inédito el traslado a escala masiva de la actividad de la/os agentes remota/os de la empresa al hogar.

En segundo lugar, cabe señalar que, a diferencia de los estudios más habituales sobre teletrabajo que se centran en profesionales en relación de dependencia, la/os agentes de *Contact Centers* son típicamente jóvenes aún no profesionales recién ingresados al mercado laboral. Si en el primer caso se trata de profesionales de distintas especialidades y/o individuos *free lance* de niveles socioeconómicos medios y medios-altos para los 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 estos profesionales cierta autonomía para la organización de sus tiempos de trabajo y extra-laboral—, en el segundo caso se trata mayormente de jóvenes de ingresos medios y medios-bajos, con leve mayoría femenina (Hualde y Micheli, 2016), con menor margen de autonomía para la organización de sus actividades, ya que son supervisados en forma constante por evaluaciones de calidad e indicadores de *performance* cuantitativos, y que deben cumplir un horario fijo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Sobre esto resulta muy útil referir al texto de Fernández *et al.* (2014) pues permite comparar diversos tipos de ocupaciones y jerarquías laborales (entre ellos, la de agente de call center) en relación a las diferencias respecto al teletrabajo, en su forma de implementación y en cómo esta modalidad se experimenta.

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

Señalemos, por último, que este teletrabajo de tipo atípico no es una completa novedad en los *Contact Centers*.<sup>11</sup> Lo que ha cambiado repentinamente con la pandemia Covid-19 es la escala: la pandemia trajo las condiciones necesarias para irrumpir con transformaciones de alcance masivo. Esto implica que se ha ampliado la cantidad de trabajadores que ejercen esta modalidad y con ello que se diversifican las situaciones y espacios de trabajo, volviéndose más complejo tener un control homogéneo de estos últimos. Como vimos más atrás, la sofisticación de los instrumentos de control tiende a asegurar la estrategia de las empresas de lograr una cada vez más detallada supervisión a distancia.

En resumen, un proceso de trabajo de tipo neotaylorista altamente controlado en el que las empresas intentan que su condición operativa en el hogar sea una réplica lo más cercana posible al trabajo en el espacio original, es hoy atípico y poco estudiado a nivel académico: el teletrabajo se ha extendido a nuevos grupos socio-laborales y las condiciones laborales de su ejercicio se han modificado. En correspondencia a ello, como afirma Diego Szlechter (2020), las representaciones y estereotipos sociales comunes sobre el teletrabajo se han modificado sustancialmente en el escenario de pandemia: ha pasado a ser una imagen inverosímil el “manejar” horarios, y trabajar “tranquilamente” en el hogar, rasgos que simbolizan una suerte de *work-life balance* a la que podía remitir la imagen del teletrabajo pre-pandemia. Así, este caso particular y novedoso del teletrabajo atípico a escala masiva en los *Contact Centers*, posibilita repensar lo que representa el teletrabajo alejado del *work-life balance*.

### 3. Exploraciones sobre el teletrabajo atípico femenino en *Contact Centers*

Lo ya dicho da cuenta que las mujeres resultan uno de los principales grupos afectados por la desigual distribución de tareas en el hogar, cuestión que la pandemia viene a reforzar. Si así también fuera para el caso específico de las mujeres agentes de *Contact Centers*, es de esperar que la pregunta acerca de si es posible trabajar en un *Contact Center* desde el hogar “como si” se trabajase en la oficina, que dejamos planteada al inicio de esta ponencia, no se responda de forma homogénea por varones y mujeres. Agreguemos aquí el interrogante no solo acerca de si es posible este “como si”, sino también si es deseable. 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 estos interrogantes<sup>12</sup>.

Alicia es Instructora de un *Contact Center* de una gran empresa multinacional de telecomunicaciones localizada en la ciudad de Mendoza (fecha de entrevista: abril, 2021).

---

<sup>11</sup> 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 34 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 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 evitás un montón de problemas. Y agregaba “porque en algún punto trabajás bajo tu propia supervisión...tenés que autoimponerte una conducta de trabajo”. Este testimonio marca la emergencia de nuevas pautas de (auto)control laboral, cuestión que retomamos más adelante.

<sup>12</sup> Para una descripción más extensa del primer testimonio, véase Moench (2022); el segundo testimonio está recogido parcialmente de Moench (2023a). A ambos se los incorpora aquí a otra perspectiva de análisis, y por ello se describen y enfatizan otras cuestiones, respecto a los artículos mencionados.



Ella nos comenta que en el año 2020 cuando se decretó el ASPO la empresa en la que trabaja envió a sus agentes (en esta empresa, el 80% de la/os agentes son mujeres) a teletrabajar. “A muchos 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 las pilas 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: hubo gente que no tenía el espacio disponible para “armarse su oficinita [refiere a 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 qué consejos ofrecía ella como instructora: “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 pones tan mal. Hacete de esos tiempos, para que vos no te sientas mal’”. Y nos aclara que tales consejos son una manera de ir ayudando a la/os agentes en el manejo del *home office*, concluyendo que todos deben entender que es un horario laboral (recordemos: que es fijo) y que se debe mantener la productividad. También Alicia nos comenta que en las capacitaciones que ella ofrecía, quizás 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 trabajo desde el hogar en contexto de pandemia “uno tiene que ser más flexible”, agrega.

En este sentido, aclara Alicia, se notaron alteraciones en las métricas (indicadores de productividad), que no tiene que ver con una falta de oficio: “No es que [la/os agentes] no saben cómo hacer el procedimiento o la tramitación, eso se detecta (si no sabe hacer alguna función)”. Y agrega que “no ha sido [la baja de productividad] 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 tienen hijos en su hogar 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.<sup>13</sup> En este sentido, Alicia nos advierte que las empresas están diseñando un nuevo sistema de presencialidad física y virtual (mixta o híbrida) para que dichos conflictos no afecten la productividad. Ella nos comenta que “se está probando [en el *Contact Center* en el que ella está 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,

---

<sup>13</sup> Podríamos también pensar que la mayor productividad de las mujeres que trasluce el testimonio citado, obedece, justamente, a una mayor experiencia para afrontar la sobrecarga de trabajo a la vez laboral y hogareña (Lenguita, 2020). Pero que a su vez, estas mujeres perciben este desgaste mayor que se ha dado en el contexto de pandemia, y por ello desean volver a la empresa.

“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”.

El segundo testimonio es de Rosalía, quien trabaja hace cinco años como agente en la *Atención al Cliente* en servicios financieros de una empresa multinacional que opera en Mendoza (fecha de entrevista: octubre, 2021). 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 DISPO, Rosalía pasó a desempeñarse bajo la modalidad de teletrabajo *home office*. Según ella 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 contrataran, 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 los clientes. Finalmente, a la campaña que cubría Rosalía le sumaron un nuevo grupo de agentes remotos de distintas partes de Argentina, lo que según ella trajo más problemas, en tanto “era gente que no trabajaba bien, y eso nos recargaba el trabajo: ellos no solucionaban los problemas, y los clientes llamaban otra vez, pero ahora más enojados”.

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 con gran alivio, que pudo alcanzar su productividad previa. 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”. Ya superado la etapa más dura de contagios por la pandemia, el call center retomó el trabajo en la empresa. A los primeros que les hicieron volver fue a la/os agentes de baja productividad (“son los mismos que entre nosotros ya sabemos que son medio chantas”, nos cuenta Rosalía). Aunque la empresa también habilita en diversas situaciones el trabajo desde el hogar (“a las mujeres con hijos les mantienen quince días de trabajo en la oficina y quince en casa, y cuando una se siente medio mal, a algunos les dan la posibilidad de ese día no ir a la oficina, pero si trabajar desde casa”, nos informa Rosalía) configurando así un modelo organizacional híbrido.

### **3.1 Cuatro hipótesis sobre el teletrabajo en *Contact Centers***

Podemos enunciar aquí cuatro hipótesis que permitan direccionar las futuras investigaciones, poniendo en relación a los testimonios aquí ofrecidos y a los conceptos desarrolladas de teletrabajo atípico, agentes remotos y desigualdades de género.

*1) El control a distancia que el management implementa modifica y tensiona los vínculos y rutinas de los agentes remota/os.* Las modalidades de supervisión a distancia – protagonizada por *team leaders*, supervisores, instructores, etc.– regulan los espacios físicos (bajo la indicación de separar los espacios de trabajo del resto de la casa), regulan las relaciones que se mantienen con los integrantes del hogar (bajo la máxima de no mezclar los asuntos personales con los laborales) e incluso regulan de nueva forma las conductas laborales (a través de la prescripción del orden y la auto-organización). Nuestra hipótesis es que al entrar el management al hogar, se generan nuevas tensiones producto de la falta de reglas interiorizadas en torno al funcionamiento del trabajo en el hogar. A su vez, la necesidad de modificar el trato en ciertos vínculos afectivos (para que no entorpezcan el horario laboral), podría derivar en nuevos malestares domésticos.

*2) El paradigma productivista que el teletrabajo en los *Contact Centers* impone en el hogar deriva en nuevos malestares.* Respecto a la especificidad de nuestro caso, cabe señalar que no se “estira” la jornada laboral para cumplir con todos sus objetivos, pero si se intensifica dicha jornada por mayor carga de trabajo, derivando esto en exigencias físicas (por sobrecarga de esfuerzos físicos) y psico-emocionales (por verse desbordada la capacidad de acción en una esfera laboral y doméstica superpuesta, véase Velázquez, 2019). La “doble carga de trabajo” (Nogueira, 2009) aumentaría en sus exigencias. Asimismo, tener la “oficina en casa” implica perder ciertas lógicas de intimidad asociadas al hogar.

*3) El teletrabajo en el hogar de la/os agentes de *Contact Centers* introduce nuevos elementos de conflicto al nivel del cumplimiento de los objetivos de trabajo.* Surgen nuevos “cortocircuitos” entre la/os agentes y los clientes durante el contacto, debido a los problemas de conectividad de las TICs en el hogar (caídas de llamadas, “ecos” prolongados que afectan la llamada, distracciones y ruidos inevitables en el entorno del hogar). Esto podría irritar a los clientes, afectar la *performance* y el “servicio al cliente”. Nuestra hipótesis es que quienes tienen menores posibilidades de armar una “oficina en casa”, con espacios diferenciados y servicios de internet estables y de alta velocidad, podrían ser la/os más afectada/os.

4) *Emergen nuevas lógicas de (auto)control laboral en función del teletrabajo en el hogar.* Nuestra hipótesis es que, 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, la/os agentes se (auto)imponen nuevas formas de conducta, especialmente una mayor auto-supervisión (en la forma de planeamiento, observación y vigilancia de sí mismos), que viene a complementar las estrategias *manageriales* de control a distancia. Si las condiciones laborales no son las adecuadas para lograr las exigencias de *performance* y servicio requeridas por las empresas, esta nueva fuerza de autocontrol, podría tener por resultado trabajadores autoexigentes cuya ética de trabajo no pueda ya armonizar las demandas cuantitativas y las cualitativas (Calderón, 2008) que este trabajo supone.

### **Cuestiones finales**

Las hipótesis más arriba elaboradas nos orientan a profundizar una serie de cuestiones, pensando en futuras investigaciones y en un abordaje sistemático de la problemática en cuestión: cabe precisar bajo qué reglas se reorganizan los vínculos en el hogar cuando el trabajo de los *Contact Centers* se traslada a los domicilios de la/os agentes; qué tipos de conflictos emergen entre la esfera laboral y la doméstica; hasta qué punto la intimidad del *home* (hogar) queda mimetizada con el imperativo productivista del *home office*; cómo caracterizar las nuevas disposiciones laborales y personales que deben movilizar la/os agentes para mantener la *performance* y el servicio al cliente exigidos; indagar en la existencia de una ética de trabajo diferencial según el género, que implique diferentes conductas a nivel laboral; cabe preguntarse también qué elementos prescritos desde el management permiten conformar un nuevo tipo de trabajador ideal y seleccionar a quiénes se reservará el “beneficio” de teletrabajar en el hogar; finalmente, cabe profundizar cómo se transforman la cooperación laboral y las formas de (micro)resistencias que emergen en este teletrabajo atípico.

Un límite de esta ponencia es la carencia de datos empíricos sistemáticos. Nos falta aún relevar casos que permitan comparar las distintas experiencias que muestren la diversidad de situaciones vinculadas a la relación teletrabajo-género (por ejemplo, falta profundizar para nuestro caso específico cómo experimentan esta relación los varones, las mujeres con hijos, en pareja y/o solas, quienes tienen cargas de cuidado de adultos mayores, etc.). Por tanto, no podemos responder de forma concluyente las cuestiones señaladas más arriba. Pero si intentamos describir una serie de fundamentos y establecer hipótesis para mostrar la pertinencia de estas cuestiones, y sostener que es necesaria una perspectiva que las diferencia según el género de la/os agentes remota/os. Todas las hipótesis antes mencionadas parecen afectar en forma diferencial según quien trabaje sea varón o mujer, probablemente reforzando las desigualdades de género que afectan a las mujeres.

Si volviésemos, finalmente, a pensar en términos de gubernamentalidad, podemos pensar todas estas cuestiones en función de las transformaciones en la conducción de conductas laborales que tiene por efecto, en este nuevo escenario, la constitución de nuevas relaciones que la/os agentes tienen con los demás y consigo mismos: ¿asistimos por ello a nuevas formas en que cada individuo se piensa y conduce en el trabajo, conformando otros (nuevos) tipos de trabajadores? Atentos a las transformaciones ocurridas, a las reglas que el management impone y a cómo los trabajadores se (re)organizan y se reconocen (o no) vinculados a dichas reglas, lo que resta estudiar entonces es en qué medida estos últimos se vuelven más o menos gobernables.

## Referencias bibliográficas

Calderón, J. (2008). Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, nro. 2, 91-119

Fernández, V., Guillot, C. y Marraud, L. (2014). Télétravail et «travail à distance équipé». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? *Revue française de gestion*, 40(238), 101-118.

Foucault, M. (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth*, 1980. Bs. As.: Siglo XXI.

Hualde, A. y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y Call Center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones laborales*, Vol. 7, 33-55

----- (2016). The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico. Hernández, Hualde, Mulder, Sauvé (eds.) *Innovation and internationalization of Latin American services*. United Nations; El Colegio de Frontera Norte, 177-194.

Kabat, M. (2022). Proceso de trabajo, legislación laboral y empleo femenino en el teletrabajo. *Caderno CRH*, 35, 1-15.

Lenguita, P. (2020). Teletrabajo, reproducción y cuidados en la hora de la crisis. *El país digital*, 9-6-2020. [Última visita: 13-3-2023].

López Ruiz, O., Moench, E. (2022). La subjetividad de los agentes de contact centers como paradigma del mundo laboral actual: reflexiones a partir de un estudio en Argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, Vol. 6, Nro. 14, julio-diciembre, 1-24.

Moench, E. (2023a). La comunicación managerial. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de Contact Centers.

----- (2023b). Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de *Contact Centers*. Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo. *ReLMeCS*, v. 13, n. 1, agosto 2023 [En Prensa].

----- (2022). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de *Contact Centers* y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19. *Sociología del Trabajo*, n. 100, 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. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(1), 95-117.

Nogueira, C. (2021) Mulheres trabalhadoras em tempos de Covid-19

----- (2009) Double workload. A study of the sexual division of labour among women telemarketing operators in Brazil

Paltrinieri, L. (2018) Neo-Management. Darat, N. y Sir, H. (eds.) El ABC del neoliberalismo 2 (pp. 51-72). Viña del Mar: Asociación communes.

Radetich Finilich, N. (2021). La fábrica lingüística: fronteras, cuerpos y materias en los call centers. Aguiluz Ibargüen, M., Ortega Salgado, C. y Hoyos González, P. (coords.) *Comparecen los cuerpos. Fronteras y materias*. México D.F.: Univ. Nacional Autónoma de México, 171-198.

Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo

Szlechter, D. (2020). El teletrabajo. Entre la libertad y la coerción. *TECHNOS Magazine digital*. <http://technomagazine.com.ar/8tendencia1.html>. [Última visita: 15-4-2021].