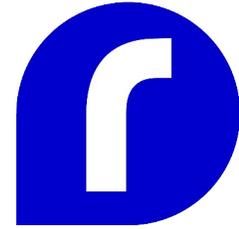


Jóvenes, management y precarización. Las experiencias laborales de los agentes de Contact Centers tercerizados en Argentina



Recibido: 31 de enero 2024
Revisado: 20 de febrero 2024
Aprobado: 14 de abril 2024

Eric Ignacio Moench

Argentino. Doctor en Ciencias Sociales (Facultad de Ciencias Sociales –FCS– por la Universidad de Buenos Aires –UBA–) y Magister en Ciencias Sociales del Trabajo (FCS, UBA). Es Profesor Titular en “Problemáticas Socioculturales Contemporáneas” en la Facultad de Psicología de la Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina
Correo electrónico: moench.eric@gmail.com
ORCID: [0000-0001-9414-1792](https://orcid.org/0000-0001-9414-1792)

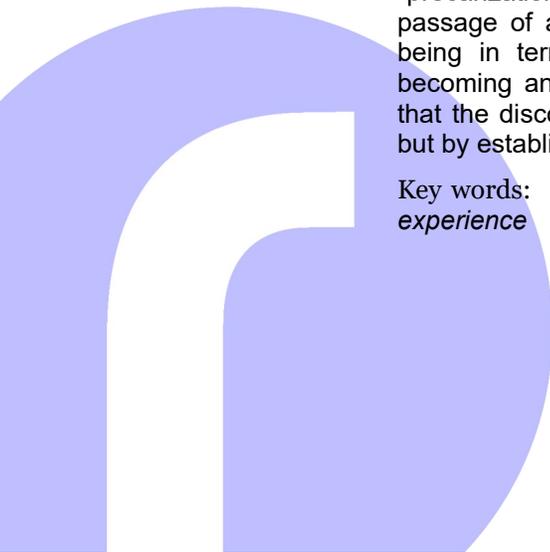
Resumen: ¿Cómo los jóvenes experimentan su trabajo en el mundo laboral contemporáneo? Para responderlo estudiamos a los agentes de *Contact Center* –gestores directos del cliente en distintos servicios–. Mostraremos (a través de entrevistas y documentos) que, si bien los *Contact Centers* tercerizados en Argentina permiten a determinados jóvenes acceder “fácilmente” a un empleo, la programación *managerial* fragiliza su permanencia allí, configurando un tipo extendido de “precarización por rendimiento”. Sostendremos que este breve pero intenso paso de los agentes por los *Contact Centers* (trans)forma sus maneras de ser en función de poder (o no) enfrentar situaciones de trabajo desgastantes, volviéndose una experiencia que deja marcas. Concluiremos indicando que los malestares vividos no se superan con conductas adaptativas, sino instaurando otras prácticas laborales.

Palabras clave: *agentes de contact centers, jóvenes, precarización –gerencia, experiencia laboral*

Young people, management and precariousness. The work experiences of outsourced contact centre agents in Argentina

Abstract: How do young people experience their work in the contemporary world of work? To answer this, we studied Contact Center agents -direct managers of the client in different services-. We will show (through interviews and documents) that, although outsourced Contact Centers in Argentina allow certain young people to “easily” access a job, managerial programming weakens their permanence there, configuring an extended type of “precarization by performance”. We will argue that this brief but intense passage of agents through the Contact Centers (trans)forms their ways of being in terms of being able (or not) to face stressful work situations, becoming an experience that leaves marks. We will conclude by indicating that the discomforts experienced are not overcome with adaptive behaviors, but by establishing other work practices.

Key words: *contact centre agents, youth, precarisation, management, work experience*



Introducción

El trabajo de los agentes de *Contact Centers* es un valioso objeto de estudio para abordar el interrogante que recorre este artículo, en relación a cómo los jóvenes experimentan su trabajo en el mundo laboral contemporáneo, en el marco de una extensión de la precarización (Castel 1995; 2010), fenómeno que no es ya marginal, sino que avanza sobre distintas ocupaciones y grupos sociales (Lorey 2016; Julián Vejar 2014).¹ En este sentido, cabe indicar que no analizaremos a los jóvenes y su relación con el trabajo a partir de características endógenas a una generación de jóvenes, sino en correspondencia al funcionamiento del mundo laboral, al sector de actividad y tipo de empresa que contrata a estos jóvenes, y a la forma en que allí se organiza el empleo y se gestiona el trabajo. Avancemos en unos señalamientos que justifican este enfoque.

En Argentina y a nivel global, desde hace cuatro décadas –con un significativo crecimiento en la década de 2000 (Del Bono y Bulloni 2008; Moench 2022)– emerge una relevante figura laboral: el agente de *Contact Center*, es decir, quien gestiona de forma directa y en tiempo real la relación con los clientes de las empresas (usuarios finales de productos y/o servicios). En una actividad que actualmente sigue generando una gran cantidad de empleo, muchos de estos agentes dan sus primeros pasos en el mercado laboral.²

Argumentaremos aquí que el trabajo de los agentes de *Contact Centers* se invierte de un tipo de precarización promovida por la empresa e instrumentalizada a través del management –sistema de gestión del trabajo centrado en la optimización del rendimiento de los agentes. Denominaremos al particular tipo de precarización implementada como “precarización por rendimiento”. Como veremos, los *Contact Centers* permiten a determinado tipo de jóvenes (alfabetizados digitalmente, con habilidades cognitivo-comunicativas y capacidad de gestión de clientes) acceder “fácilmente” a un empleo. Sin embargo, el rendimiento *managerial* exigido fragiliza su permanencia allí. De esta forma, para los jóvenes agentes de *Contact Centers* su inserción al mercado laboral es breve pero intensa.

La “precarización por rendimiento” excede al mero contrato, y permite comprender las “experiencias laborales” de los agentes de *Contact Centers*. El concepto que utilizaremos de experiencia laboral se inscribe en el concepto de “experiencia” elaborado por Arpad Szakolczai (2004). Sostendremos que la gestión cotidiana del cliente no sólo implica para los agentes una adquisición de nuevos saberes prácticos para realizar distintas tareas, sino también la posibilidad de obtener cada vez un mayor dominio de sí mismo para soportar situaciones desgastantes. En torno a esto se pone a prueba la posibilidad de poder (o no) enfrentar dichas situaciones (las insatisfacciones y desbordes que su trabajo supone), así como emergen sus estrategias para

1. Denominamos *Contact Centers* a los también conocidos como *call centers*. Preferimos ese nombre ya que registra nuevas modalidades de comunicación laboral (asociadas a la incorporación de otros canales de contacto: al teléfono se suman el *e-mail*, páginas *webs*, redes sociales) y a una gestión más integral del cliente. Desde el año 2000 la denominación *Contact Center* se difunde en la literatura especializada y en los nombres de las empresas.

2. Para la demanda de primer empleo en Argentina, véase: <https://www.infobae.com/economia/2022/02/18/primer-empleo-cuales-son-los-puestos-mas-buscados-en-que-sectores-y-que-salarios-se-pagan/>. Para el ranking de puestos laborales más buscados en Argentina, véase: <https://fortuna.perfil.com/noticias/empleo/cuales-son-los-12-puestos-laborales-mas-buscados-para-el-segundo-semester-de-2023.phtml> (últimas visitas: 6-12-2023).

defenderse de ello. Como veremos, el paso de los agentes por los *Contact Centers* se vuelve así una experiencia de pasaje que deja marcas.

Abordaremos estas cuestiones apoyándonos en una amplia investigación realizada entre los años 2011 y 2021, que incluyó el análisis de material documental elaborado por sectores empresariales, colectivos laborales, gobiernos y organismos multinacionales, y la realización de entrevistas semi-estructuradas a más de treinta a personas ligadas a la actividad de *Contact Centers* en Argentina (entre ellas, agentes de diferentes servicios de *Contact Centers*: Atención al Cliente, Ventas, Cobranzas, Encuestas, *Back Office*; y a quienes dirigen y/o controlan el desempeño de los agentes: instructores, supervisores, gerentes administrativos y operativos). Los tópicos aplicados de forma transversal en las entrevistas a los agentes de *Contact Centers* fueron el acceso al empleo, el contenido de las tareas y sus acciones laborales; las modalidades y percepción del control laboral y la valoración global del trabajo.³

Nuestro objetivo es poder identificar las maneras de actuar que los agentes de *Contact Centers* despliegan al entrar en contacto con la racionalidad y las metas del management en sus procedimientos concretos en los *Contact Centers* (esto último se estudia a partir de documentos, junto a entrevistas a quienes gestionan el desempeño de los agentes). En este sentido, cabe señalar que en este artículo analizamos material exclusivamente referido a los *Contact Centers* tercerizados, es decir, empresas que son subcontratados por otras empresas –a diferencia de éstas, los *Contact Centers in-house* están integrados a una empresa-madre, y su negocio principal no es el *Contact Center*. Este tipo de empresas permite visibilizar de una forma más aguda el vínculo entre el management y la precarización, y asimismo posibilita un análisis conjunto del trabajo de los jóvenes agentes en distintos servicios de *Contact Centers*, en tanto dichos agentes comparten –más allá de la variedad de tareas realizadas– una experiencia laboral ligada a la “precarización por rendimiento”. Es por ello que aquí presentamos exclusivamente testimonios de entrevistas semi-estructuradas realizadas a agentes de *Contact Centers* tercerizados.⁴

El texto se estructura de la siguiente manera: en el primer apartado se estudia la inserción laboral de los jóvenes en función de la extensión de la precarización en el mundo laboral contemporáneo, y se detalla su relación con la estructura y el funcionamiento de la actividad de *Contact Centers* en Argentina. En el segundo apartado se caracteriza al grupo socio-laboral específico de los agentes de *Contact Centers* y a los empleos en *Contact Centers* tercerizados a los que acceden; se define también el alcance del concepto de “experiencia” para analizar la relación laboral. En el tercer apartado se describe la forma que toma la optimización *managerial* del rendimiento de cada agente, resumida en la noción de “precarización por rendimiento”. En el cuarto apartado analizamos las experiencias laborales de ingreso, permanencia y desvinculación de los agentes de *Contact Centers* tercerizados, en correspondencia a los procedimientos *manageriales* implementados en distintos

3. La técnica de entrevista semiestructurada se basó en una guía de pautas que ofreció libertad al entrevistador para introducir preguntas adicionales en busca de precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Los nombres reales de nuestros entrevistados fueron modificados, y omitidos los nombres de las empresas en que trabajan, por criterios de confidencialidad. Agradecemos al CONICET por financiar la investigación sobre la cual sustentamos este artículo.

4. La importancia de estudiar los *Contact Centers* tercerizados también reside en que pueden predecir tendencias de los *in-house*, ya que en las operaciones *in-house* se utilizan criterios de *benchmarking* (comparación) con las tercerizadas más rentables y, de no ser satisfactoria esta comparación, pueden y tienden a aplicar objetivos de rendimiento y productividad cada vez más agresivos para reducir costos (Taylor 2010).

servicios en cada etapa laboral. Por último, realizamos nuestras reflexiones finales.

Inserciones laborales y precarización

En el sector servicios de la economía es por donde mayor cantidad de jóvenes ingresan al mercado laboral. En torno a su fuerte expansión –en los últimos cuarenta años– serán los jóvenes los principales afectados por una nueva política de competitividad y eficiencia que rige a nivel global, a través de la cual las empresas de servicios buscan ser rentables en un sector cuyas tasas de productividad son menores a las del sector industrial (Castel 1995, 413). En América Latina ello se manifiesta, a nivel estructural, en mayores tasas de desempleo e informalidad en los jóvenes frente a otros grupos etarios (OIT 2022, 13-14; CEPAL 2020, 62-66), así como dicha política se refleja en el tipo de empleos que se les ofrecen a los jóvenes.

Michel Gollac (2011) describe algunos de los principales cambios en el empleo y el trabajo desde la década de 1980 a nivel global –cambios que, como veremos, se vinculan de forma directa al funcionamiento de la actividad de los *Contact Centers*. El autor indica que se ha modificado sustancialmente la jornada laboral en función de las necesidades empresarias de afrontar picos de producción discontinuos, promoviendo la jornada de tiempo parcial, las jornadas anormales –aumento del trabajo en fines de semana, feriados y aumento del trabajo nocturno– y flexibilizando la semana laboral y los periodos de vacaciones. También señala que, al crecer el sector servicios, se ha producido un incremento de las tareas de interacción permanente con los clientes/usuarios de dichos servicios; con ello han aumentado las situaciones de tensión entre personas (por ejemplo, en trabajos de atención al público) y las cargas y exigencias emocionales hacia los trabajadores, todo lo que deriva en mayores riesgos psicosociales en el trabajo. Estas transformaciones económico-laborales suceden en paralelo a un proceso de cambios político-legales, por el que se desarmen regulaciones colectivas del derecho laboral y se debilitan los sindicatos, al mismo tiempo que retroceden los programas de protección social que brinda el Estado (Castel 1995; 2010). Ello no es casual: las políticas de competencia y eficiencia que caracterizan al mundo laboral en la actualidad necesitan operar sin actores que obstaculicen su despliegue.

Todo lo recién señalado permite aumentar la productividad de las empresas sin que el salario crezca en igual proporción, y contribuye a generar una menor estabilidad en el empleo y una mayor incertidumbre sobre la seguridad de la situación personal en el ámbito laboral. Al mismo tiempo, define nuevas formas de ingreso al mercado de trabajo. Según el sociólogo francés Robert Castel, a la mayoría de los jóvenes su juventud los inscribe en “lógicas de la inserción”: ello implica mayores dificultades para conseguir empleo, o bien la posibilidad de conseguir empleos de baja calidad e intermitentes en el tiempo, y volviéndose al mismo tiempo los jóvenes más fácilmente despedibles (Castel 1995, 414-415; Castel 2010, 114); asimismo, las menores calificacio-

nes y menor experiencia de los jóvenes en el mercado laboral reproducen esta dinámica. La inserción se contrasta a la integración: Castel señala que si un sistema social asegura un encadenamiento sin turbulencias de las formas de socialización y de las edades sociales (por ejemplo, de la escuela al trabajo, del trabajo a la jubilación), no se habla de inserción, sino de integración. Esta nueva dinámica en la relación de los jóvenes con el trabajo define relaciones más problemáticas y aleatorias frente a épocas anteriores, lo que no significa que sean más distantes o de rechazo hacia el trabajo (Castel 1995; 2010).

Renovando los análisis de Castel, Isabell Lorey (2016) enfatiza que el concepto de precarización ya no se sitúa únicamente en las economías informales o marginales y no expresa simplemente una carencia o una falta en el trabajo (paradigmáticamente, estar desempleado o no acceder a empleo formal, con las características de incertidumbre, escasez e insatisfacción que esto conlleva). La precarización se extiende hacia nuevos sectores y ocupaciones, adquiere nuevas formas y se vuelve una suerte de función hegemónica de amplio alcance en el neoliberalismo (Lorey 2016, 17-18). Si la precarización expresa el ascenso de relaciones laborales más temporales, también pone de manifiesto nuevas formas de individualización a través del empleo, que a su vez degradan las posibilidades de la organización colectiva. Esta hegemonía logra instaurar una nueva combinación de instrumentos de gobierno con relaciones económicas de explotación que conduce a formas de vida asociadas a lo imprevisible, contingente e individual, y se refleja en los cuerpos y en los modos de subjetivación (Lorey 2016, 28). Como veremos a continuación, en la actividad de *Contact Centers* en Argentina ello se sostiene a partir de distintos procesos que se articulan entre sí.

La actividad de los Contact Center: globalización, tercerización y precarización

Para entender las modalidades de inserción laboral precaria de los jóvenes agentes de *Contact Centers* y comprender sus manifestaciones específicas, es necesario primero dar cuenta de un contexto histórico-estructural que, en nuestro caso, articula procesos de globalización, tercerización y precarización.⁵

En Argentina en la década de 1990 se generan condiciones de posibilidad para el crecimiento de la actividad de *Contact Centers*, en base a procesos de privatización y globalización de la economía. En aquellos años se observa un creciente peso de los flujos de inversiones internacionales en el sector de servicios, contexto que se traduce en la llegada al país de capitales extranjeros. La competencia empresaria se traslada en buena medida a empresas privatizadas y tercerizadas, lo que irá en línea con dos acciones impulsadas por el gobierno nacional que degradan la seguridad social y la calidad del empleo (Moench, 2022). Por un lado, se concreta la privatización de los servicios públicos, donde las nuevas empresas privadas compiten (especialmente, las compañías telefónicas y las empresas de fondos financieros) buscan-

5. Para elaborar esta cuestión tuvimos en cuenta el debate que suscitó el texto *The Precariat*, de Gus Standing (2011). Retomando la idea de Standing sobre la emergencia de un precariado (acrónimo que combina el adjetivo precario y el sustantivo proletariado), producto de procesos de globalización, inseguridad social y flexibilidad laboral, Hernán Cuevas Valenzuela (2015) propone contextualizar históricamente el acoplamiento de aquel múltiple proceso. Agradecemos aquí los comentarios de evaluadores anónimos.

do un servicio que al mismo tiempo reduzca costos operativos y que sea más intensivo en el relacionamiento con sus clientes. Por otro lado, se otorgan distintas facilidades legales a las empresas, alentando la subcontratación de empresas (limitando la responsabilidad de las empresas en obligaciones laborales y de seguridad social) y promoviendo la modalidad contractual de tiempo parcial (trabajo *part time*).

Las características recién mencionadas configuran la estructura y el funcionamiento de los *Contact Centers*. En efecto, en el caso de los *Contact Centers* se trata de inversiones que buscan una competitividad de bajo costo, que consolidan en los años 2000 una expansión principalmente explicada por grandes empresas multinacionales, y que apuestan a la tercerización y a la deslocalización de inversiones (*offshoring*) como estrategia para disminuir costos (Del Bono y Leite 2016). Para mantener un esquema de funcionamiento de bajo costo y competitividad global, los contratos celebrados entre empresas explicitan niveles de servicio esperado de la empresa tercerizada de *Contact Center*, estableciendo parámetros de cumplimiento de niveles de calidad de servicio y de métricas cuantitativas (por ejemplo, en volúmenes de llamadas atendidas). Estos niveles de servicio esperado vuelven decisivo al management, como mecanismo de coordinación, intensificación y control sobre el desempeño de los agentes.

Esta breve caracterización de la actividad de *Contact Centers* en Argentina permite complejizar el fenómeno de la precarización actual, y nos invita a pensar la categoría de “precarización por rendimiento” como estrechamente vinculada a la organización y gestión del trabajo en un contexto global. En un empleo formal de bajo costo, donde existen puestos de trabajo rutinarios atados a una micro-gestión del desempeño, un rendimiento no óptimo de los agentes puede ser rápidamente castigado con el despido y/o la pérdida de contratos (Taylor 2010); también las empresas pueden relocalizarse si no se cumplen los términos contractuales establecidos y otros países les aseguran una competitividad que reduzca costos operativos (Del Bono y Leite 2016). Por último, los propios agentes pueden rápidamente renunciar por los bajos salarios que perciben y el desgaste del puesto de trabajo que ocupan. Todo ello permite clasificar a los agentes de *Contact Centers* como formando parte de un heterogéneo precariado (Standing 2011), altamente inseguros en cuanto a mantener el empleo, y la regularidad y el monto de sus ingresos; cabe enfatizar que la precarización de los agentes ocurre en grandes empresas tercerizadas de la economía formal, mayoritarias en esta actividad. Así, la formalización y la precariedad laboral no se excluyen (Cuevas Valenzuela 2015) y se vinculan de forma estrecha a las estrategias de competitividad predominantes. En lo que sigue mostraremos cómo este contexto estructural se corresponde a una nueva relación de sujeción dirigida a aumentar la productividad del trabajo (“precarización por rendimiento”), a través de la cual los trabajadores son conducidos a observarse (y logran reconocerse) como individuos constituidos por una temporalidad inestable y cambiante (Julián Vejar 2014, 153 y 159).

Las experiencias laborales de los jóvenes agentes de *Contact Centers*

En línea con los análisis precedentes, Claudia Jacinto (2010) señala que la inserción laboral de los jóvenes es un problema sociológico, que permite captar nuevos tipos de interacciones complejas en la vida laboral: situaciones de trabajo transitorias, acceso a empleos precarios, periodos de desempleo, inactividad voluntaria por estudio. Si bien estas interacciones zigzagueantes son habituales para los jóvenes en su incorporación al mercado laboral, en la actualidad han adquirido una forma múltiple y extendida. Pero cabe advertir aquí que la categoría de juventud es heterogénea: los jóvenes se diferencian en función del género, la clase social, el nivel educativo, los sub-tramos etarios a su interior, entre otras cuestiones (Jacinto 2010); y estas variables se relacionan con la conformación de distintas inserciones laborales.

En este sentido cabe señalar que, a diferencia de otros grupos de jóvenes, los agentes de *Contact Centers* son aún demandados por las empresas. La actividad de los *Contact Centers* excluye (no contrata) a ciertos jóvenes, pero no porque requiera trabajadores con calificaciones específicas (con la excepción de servicios *Help Desk* y servicios de exportación, que requieren conocimiento técnico y hablar el idioma inglés, respectivamente). Ello se explica en función de que los agentes de *Contact Centers* poseen cualidades lingüísticas, de socialización y de uso de tecnologías básicas (Radetich 2021, 174) a las que no todos acceden: la alfabetización digital, las habilidades cognitivo-comunicativas para la memorización y el manejo de la información en la interacción, así como la capacidad de gestión de clientes frente a los cuales se deben utilizar determinados códigos lingüísticos y emocionales, son cualidades propias de jóvenes de sectores urbanos con cierto nivel educativo (sobre esto último, véase Moench 2022).

Alfredo Hualde Alfaro (2021) muestra que, en los países de Latinoamérica,⁶ los agentes de *Contact Centers* tercerizados son principalmente jóvenes que superan los veinte años de edad (esto surge de sus edades promedio aproximadas en cada país). El autor indica que estos jóvenes tienen mayoritariamente estudios terciarios/universitarios iniciados (pero inconclusos) y son —parcialmente— más mujeres que varones (Hualde Alfaro 2021, 39-40). Si se tiene este perfil demográfico se accede más “fácilmente” al empleo, y aquí el entrecomillado indica que la facilidad radica en que —como señalamos más arriba— este tipo de jóvenes ya portan cualidades adquiridas previamente a su ingreso a los *Contact Centers* que son útiles allí.

Ahora bien, cabe agregar aquí que el tipo de jóvenes recién caracterizado accede masivamente a empleos en *Contact Centers* tercerizados. Son notables las diferencias en las condiciones laborales entre quienes están empleados en estas empresas y aquellos que trabajan para empresas *in-house*. Un informe global, que compara agentes en empresas de *Contact Centers* tercerizadas e *in-house*, muestra que los trabajadores de *Contact Centers* tercerizados tienen en mayor medida empleos *part-time*, menor tiempo de capacita-

6. El autor recopila datos de varios países latinoamericanos donde se ha desarrollado fuertemente la actividad de *Contact Centers*: México, Argentina, Costa Rica, Brasil, Chile y Guatemala. También muestra datos de India y Filipinas, en Asia.

ción, deben responder mayor cantidad de llamadas y disponen en promedio de menor tiempo para responder, su rendimiento es más altamente controlado, sus remuneraciones son inferiores y disponen de menores posibilidades de sindicalización (Holman *et. al* 2007, viii y 24).

Así, aquel tipo de jóvenes accede a este tipo de primer empleo a nivel masivo, que promueve la figura del estudiante-trabajador (dado la jornada laboral aproximada de 6:30hs de duración) en organizaciones que –al tener más del 70% de los empleos ocupados por los jóvenes agentes (Abal Medina 2011, 110)– se transforman en espacios de transición hacia nuevas “experiencias”, diferentes a las previamente vividas por estos jóvenes.

En un análisis de la etimología de la palabra experiencia, el sociólogo húngaro Arpad Szakolczai (2004) advierte que ésta se asocia a palabras tales como prueba, peligro, paso o pasaje, marcas, sufrimiento. Estas palabras aparentemente muy distintas entre sí, pueden volverse inteligibles.

El autor define a las experiencias como lo que les sucede a los seres humanos en sus actividades habituales: la vida humana es una serie de experiencias que, al vivirlas, permiten a cada cual reflexionar sobre lo que le ocurre e interpretar su propia situación. Szakolczai señala que dichas experiencias pueden ser, al mismo tiempo, individuales (y algunas pueden llegar a ser intensamente personales) y sociales, esto es, cuando una gran cantidad de personas experimenta los principales acontecimientos históricos.

En función de su etimología, el autor indica que las experiencias no excluyen los sufrimientos pasivamente soportados y acumulados (pasividad en el sentido de que ciertos acontecimientos implican una fuerza mayor que supera la libre elección humana); pero enfatiza que dichas experiencias también ponen a prueba y permiten (de superarse estas pruebas) volver a los seres humanos resistentes a las diversas vicisitudes de la vida. Son las experiencias, afirma Szakolczai, las que terminan por volver inestables a los individuos y, potencialmente, pueden formar y transformar la personalidad. Así, estas experiencias no son simplemente una percepción de una realidad vivida, sino que presentan un poder formativo y transformador, especialmente en períodos intermedios e inestables de transición, cuando ha perdido validez lo que antes se daba por sentado, mientras que aún no se han establecido nuevas normas, conformando una etapa liminal, de umbral o de pasaje.

Retomando nuestro caso, cabe interrogarnos por las características y los efectos de experiencias laborales (que se diferencian de las previamente vividas) en las cuales los jóvenes agentes viven una “incertidumbre transicional”. Sobre esto, Paula Abal Medina nota que en los *Contact Centers*, donde la mano de obra juvenil es mayoritaria, el management busca adoptar una estética de continuidad con la vida anterior de los agentes en la escuela secundaria, promoviendo ciertos modos de relación entre los jóvenes y el trabajo, como las competencias lúdicas, o a través de los discursos y retos de tono “juvenil” de los supervisores. Ello busca que “la incertidumbre transicional” sea menguada “porque lo nuevo es el lugar conocido”, aunque esta imagen después de unos pocos meses se muestra irreal y la cotidianeidad del trabajo se

percibe de otro modo (Abal Medina 2011, 100-101).⁷ En este contexto particular, el concepto que utilizamos de experiencia laboral retoma el concepto de experiencia arriba detallado e indica no sólo la adquisición de nuevos saberes prácticos para realizar distintas tareas, sino también la posibilidad de obtener un mayor dominio de sí mismo para soportar situaciones de trabajo desgastantes, pudiendo esto llegar a (trans)formar las maneras de ser de los agentes. En esta dirección, nos preguntamos: ¿en qué sentido el paso de los agentes por los *Contact Centers* se vuelve un pasaje? ¿qué tipos de pruebas impone, y qué peligros/sufrimientos las caracterizan? ¿qué marcas, finalmente, deja este paso? Para responder estas cuestiones debemos entender primero cómo el management instrumenta y potencia un tipo particular de precarización laboral.

7. En torno a esta idea de los *Contact Centers* como espacio de transición, también parece orientarse la programación del rendimiento, cuestión que abordamos en el siguiente apartado.

Vida(s) útil(es): la programación del rendimiento

En los *Contact Centers* tercerizados es necesario optimizar de forma continua el rendimiento de cada agente para cumplir con la productividad esperada que rige en el contrato entre la empresa-cliente y el *Contact Center*. Esto se debe a que el costo laboral es el principal costo operativo, representando los puestos de trabajo que ocupan los agentes alrededor de dos tercios de los costos operativos totales (Taylor 2010, 8),⁸ y dichos costos buscan disminuirse principalmente a través de estrategias de intensificación laboral. En este sentido, la estrategia de tercerización y reducción de costos requiere de una regulación y coordinación precisa, y las “mejores prácticas” laborales promovidas por el management calculan la “adhesión a la programación” en el rendimiento de sus agentes (COPC 2018).

8. Es sintomático de ello que en la página web de la *Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC)* se encuentre mensualmente actualizado el costo de cada puesto laboral de agente. Véase: <https://www.cacc.org.ar/sistema-estadistico-de-costos-de-centros-de-contacto-2/> (última visita, 24-11-2023).

Los hallazgos de los estudios del trabajo sobre *Contact Centers* (particularmente aquí de los tercerizados) muestran las características y efectos de dicha programación del rendimiento. El trabajo de los agentes de *Contact Centers* se enmarca dentro de un sistema y técnicas específicas de gestión del cliente (Moench 2023; Aneesh 2015) que le exigen realizar un trabajo repetitivo e intenso, altamente controlado por mecanismos informáticos y personales de supervisión (Radetich Finilich 2021). A través de un monitoreo permanente las empresas registran, comparan y publican los rendimientos de los agentes buscando, entre otras cosas, instaurar una suerte de competencia entre pares (López Ruiz y Moench 2022). En este sentido, son implementados una serie de indicadores que legibilizan al máximo las acciones de cada agente, indicadores tanto cuantitativos (volumen de llamadas respondidas, tiempo de atención de llamadas, metas de cobros/ventas, tasa de abandono de llamadas de clientes, según el servicio brindado) como cualitativos (cumplimiento del *speech* –guión de diálogo–, respeto de reglas de etiqueta –protocolo para dirigirse al cliente–, fluidez en el contacto y satisfacción del cliente), que operan bajo un principio de orientación inmediata a resultados.

Por otra parte, las tareas de los agentes de *Contact Centers* demandan un gran manejo de competencias lingüísticas, semióticas y socioemocionales

9. Para un detalle de los indicadores de rendimiento según los principales servicios de *Contact Centers*, véase COPC (2018). También puede verse el *Manual de Aircall y Hubspot*: <https://offers.hubspot.es/guia-telefonía-virtual> (última visita: 30-11-2023).

10. En un estudio sobre los *Contact Centers* tercerizados en India, Aneesh (2015) muestra cómo allí el trabajo nocturno desbalancea el ritmo circadiano del organismo, lo que es emblemático del malestar físico sobre los cuerpos. Uno de los testimonios que aquí describimos da cuenta de ello.

11. Si bien se ejercen relaciones con pares para llevar a cabo la tarea, ello no tiene que ver con una lógica de un proceso productivo que necesite obligatoriamente de la cooperación de diferentes trabajadores para brindar un producto o servicio, sino con estrategias de ayuda mutua ante las urgencias y confusiones con problemas específicos de los clientes.

(Moench y López Ruiz 2020) claves para gestionar los requerimientos y la personalidad de cada cliente. La intensificación del trabajo en relación a aquellos indicadores y la tarea de gestión directa del cliente se ajusta y combina según cada servicio brindado,⁹ pero termina por producir de modo general un alto desgaste sobre los cuerpos de los agentes por las tareas efectuadas, de tipo mental, psico-emocional (Montarcé 2018) y físico (Aneesh 2015).¹⁰

Tal como está programada, la tarea de los agentes es individual (no necesita de la cooperación con otros agentes)¹¹ y, como recién señalamos, los procedimientos *manageriales* disponen de una serie de medidas que permiten evaluar la figura de cada agente minuciosamente; ello también posibilita diferenciar el salario de cada agente, atando al rendimiento individual la posibilidad de lograr comisiones que aumenten salarios generalmente bajos (Meradi 2009), que terminan por diferenciar fuertemente los salarios mensuales en función de las métricas de rendimiento (Del Bono y Bulloni 2008). Para que dichos procedimientos *manageriales* sean eficientes (y garanticen la productividad esperada que rige los contratos entre empresas), sumado a esta individualización del proceso productivo es necesario descolectivizar las relaciones de trabajo. Distintos estudios han mostrado las deficiencias en el encuadramiento sindical en la actividad de *Contact Centers* (Moench 2022) y cómo las empresas —especialmente multinacionales— obstaculizan la organización colectiva de los trabajadores (Abal Medina 2011), lo que ha dificultado el ejercicio de una acción sindical y/o colectiva, y alejado a los jóvenes agentes de estos actores y prácticas (Del Bono y Bulloni 2008).

Si, en general, los jóvenes ya se encuentran sujetos a dinámicas de inserciones precarias y/o de alta rotación laboral (Meradi 2009; Jacinto 2010), todo lo señalado agrava este cuadro. En efecto, en torno a estas características distintivas del trabajo de los agentes en *Contact Centers* —especialmente de los tercerizados— es que se produce un breve, pero intenso, paso de los agentes por estas empresas, observándose altas tasas de rotación laboral (Taylor 2010; Aneesh 2015; Hualde Alfaro 2021). Quizás llegados a este punto se vuelva claro que dichos agentes participan de un proceso que podríamos denominar como de “precarización por rendimiento”: la intensificación laboral que el management promueve fragiliza la relación entre la empresa y los agentes, programando una vida útil de estos últimos. Tal vida útil comienza por valorizar rápidamente las cualidades previamente adquiridas de los agentes y termina por desgastarlos en función de los procedimientos *manageriales*. Los agentes de *Contact Center* se vuelven útiles si logran adecuarse a esta intensificación laboral programada. Pero esta misma intensificación marca la “vida útil” de dicha utilidad. Ello no es un secreto que se oculte, sino un saber programado, como nos señala Julio, gerente de negocios en un *Contact Center* tercerizado que brinda distintos servicios y emplea aproximadamente a mil agentes (Julio, entrevista personal con el autor, 5 de noviembre de 2014). Muchas empresas tercerizadas, nos explica, aceptan una alta tasa de rotación laboral como un dato natural, y lo trasladan como costo de rotación de mercado a la empresa-cliente; es decir, no buscan modificar di-

cha tasa para mantener un personal más estable, y logran funcionar y ser rentables con alta rotación.

Cabe aquí señalar matices acerca del tiempo de permanencia de los agentes en los *Contact Centers*: ello depende del tipo de servicio/campaña realizada. Habitualmente las ventas, la retención de clientes, las cobranzas, son más desgastantes y de menor “vida útil” que la atención al cliente; también este tiempo de permanencia depende del producto/servicio que se comercialice o sobre el que se atienda (si es un buen producto se atienden clientes más satisfechos o venden más productos). No obstante, la idea del lazo laboral frágil e inestable se sostiene en estos distintos casos, pues la experiencia de los agentes en torno a la precarización por rendimiento es común a todos ellos.

El paso de los agentes por los *Contact Centers* tercerizados

Presentamos a continuación las experiencias de trabajo de los agentes de *Contact Centers* en distintas situaciones laborales. Mostramos testimonios de tres de los principales servicios de *Contact Centers*; y realizamos sobre ello un análisis que vincula el esquema básico de programación *managerial* con las experiencias laborales de los agentes. Más allá que atiendan diferentes servicios, son todos ellos jóvenes que se encuentran atravesados por las lógicas del management en *Contact Centers* tercerizados, lo que presenta una serie de continuidades (y le otorga mayor generalidad a nuestros hallazgos). En este sentido, señalemos que se analizaron dieciséis entrevistas de agentes y de quienes dirigen su trabajo en *Contact Centers* tercerizados; se transcribieron fragmentos de seis de ellas (tres de agentes que trabajan en distintos servicios, y tres de quienes dirigen su trabajo), en función de precisar y señalar los matices de las experiencias laborales ligadas a una “precarización por rendimiento”. Dividimos el análisis en tres etapas laborales: el ingreso al empleo –pasando por el acceso al empleo y las pruebas de selección de personal–; la gestión cotidiana del cliente; y el momento de desvinculación de la empresa.¹² El cuadro 1 lo resume.

En términos generales, dichas etapas sintetizan lo ya adelantado: que acceden “fácilmente” al empleo en los *Contact Centers* determinado tipo de jóvenes; que la gestión cotidiana del cliente produce una sensación de desgaste; y que ello termina por producir la desvinculación de los agentes de la empresa. Dicho esto, profundicemos en el análisis de cada etapa laboral en base a los propios testimonios de los agentes.

12. Seleccionamos testimonios de jóvenes agentes ex empleados de *Contact Centers* tercerizados, para poder abarcar sus experiencias de ingreso, cotidianeidad y desvinculación.

Cuadro 1. Experiencias de trabajo en tres etapas laborales en Contact Centers tercerizados, según servicio y perfil de agente

Experiencias en tres etapas laborales en Contact Centers tercerizados, según servicio y perfil			
Etapas laborales / Servicio y perfil	Selección y Acceso al empleo	Gestión cotidiana del cliente	Desvinculación de la empresa
<p>At. al Cliente (campana de gestión de seguros de automóviles). Severino, 22 años, estudios universitarios de sociología en curso.</p>	<p>La primer semana te dan un <i>speech</i> [guión de diálogo], información para gestionar, y te explican cómo tratar al cliente. Luego te llama un supervisor y se hace pasar por clientes con casos problemáticos. Pasé la prueba, fue sencillo. Me ofrecieron el turno noche que era de 9hs, 4x3 [de 23 a 8hs; 4 días laborales, 3 francos, rotado cada semana] y lo agarré, estaba terminando la facultad y necesitaba un ingreso.</p>	<p>Recién ingresado recuerdo la llamada de un médico al que no le llegaba la grúa: el tipo me dejó temblando de la manera que me encaró, no sabía qué responderle. Muchas veces sentías que la persona que te llamaba, te requería como un robot. Uno sabía que no era con uno el problema, pero igualmente te afectaba. Quizás con mayor experiencia hubiera sobrellevado mejor a ese tipo de clientes.</p>	<p>Si llevabas más de un año en el call ya eras viejo, ya eras "el" viejo. Decían: "¿sabés por la que pasó este pibe?" No sé, atender el teléfono es algo que parece poco, pero te ocupa toda la mente. A ese desgaste se sumaba la anormalidad del turno noche: me iba a dormir de mañana, y al despertar no sabía el día, ni si dormí una siesta o qué. Pedí cambio de puesto a los 2 años, no me lo dieron y me fui.</p>
<p>Ventas (campana de venta de celulares y planes de internet). Sabrina, 23 años, estudios universitarios de psicología en curso.</p>	<p>Envié mi CV a <i>Compu-trabajo</i>. Postulé al call porque son los que más rápido te toman: quería tener plata para mis cosas personales, me daba apuro pedirle a mis padres. Tuve dos entrevistas grupales para entrar: primero ven tus datos y te preguntan tu motivación; pasé eso y tuve 2 semanas a prueba: cumplí el objetivo de 3 ventas semanales y quedé elegida, pero avisaron que ese objetivo aumentaría.</p>	<p>Luego de la prueba, pasaron de 3 a 10 ventas semanales obligatorias. Yo hacía más de 100 llamadas por hora, no dejaba hablar al cliente, trataba de engancharlo por todos lados. Pero era difícil vender: la gente desconfía de las ventas telefónicas, te piden datos de la tarjeta de crédito; hasta yo desconfío. Algunos clientes insultaban: cuando cortaba, respiraba, me decía a mí misma ya pasó, y me tranquilizaba.</p>	<p>A los 3 meses me echan por no cumplir los objetivos de venta. Creo que me desmotivé cuando veía que no llegaba a cumplir las nuevas metas. Estaba mal yo y hacía lo que podía. Pero nunca tuve nada personal con la empresa ni pensé en quejarme por el despido, me avisaron cómo era todo: en el call aprendí que si hay cosas que no te gustan te las tenés que bancar. Luego pude entrar a otro call, más tranquilo.</p>
<p>Cobranzas (campana de recupero de deuda en productos estéticos). Rosario, 22 años, estudios terciarios de periodismo deportivo en curso</p>	<p>El call fue mi primer trabajo, la puerta al mercado laboral, animarme a salir: aprender a trabajar, tener un horario, estar a las órdenes de alguien. Quería trabajar porque soy bastante independiente, y necesitaba ingresos para no molestar tanto a mis viejos. Un amigo me avisó que tomaban gente. No tenía experiencia, pero mostré interés y quedé; no me capacitaron, era escuchar a otros [agentes] y empezar.</p>	<p>Hubo gente a la que llamé 40 veces por semana, hasta que tenían intención de pagar. Había que increparlos, ser agresivo, y eso no iba con mi carácter, me costaba mucho, pero debía cumplir metas. Como odio ser morosa, encaraba y convencía a la gente por ahí, les decía: "Pagalo, sacátelo de encima". Pero quien más llegaba a la meta de pagos era una piba re agresiva, que gritaba y asustaba a los clientes.</p>	<p>La pasé mal todo el tiempo que estuve ahí. Me estresó un montón y salía agitada: sentía que no era mi lugar en el mundo. Estuve un año porque soy una persona que aguanto, aguanto, aguanto [repite]. Por ahí pesa la necesidad, el orgullo, no quería quedarme sin nada: recién me fui cuando me recibí y me ofrecieron hacer una pasantía en un diario por tener mejor promedio. Irme del call fue una liberación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Del paso al pasaje: ingresar al Contact Center (y al mercado laboral)

Postulé al call porque son los que más rápido te toman: quería tener plata para mis cosas personales, me daba apuro pedirle a mis padres (Sabrina, *Ventas*, 23 años, cursa estudios universitarios. Entrevista personal con el autor, 13 de noviembre de 2017).

Los jóvenes agentes de *Contact Centers* pasan generalmente un primer filtro de selección en una agencia de empleo, o bien llegan recomendados por algún otro agente. De esta forma, los *Contact Centers* se aseguran que sean el tipo de jóvenes (Cf. apartado 2) que requieren para el puesto de trabajo. Formar parte de este tipo de jóvenes implica tener: “una combinación de experiencia previa, personalidad, alfabetización, habilidad con los números, familiaridad con la computadora y habilidad para trabajar en los turnos flexibles requeridos...” (COPC 2018, 107), es decir, cualidades que no requieren validar algún diploma educativo más allá del secundario completo. Ello posibilita que se puedan valorizar rápidamente cualidades interpersonales en función de métricas *manageriales*. Como nos explica Alicia, Instructora de un *Contact Center* de una empresa multinacional de telecomunicaciones que terceriza parte de sus servicios (entrevista telefónica con el autor, 18 de abril de 2021), una fase de capacitación mínima, de unos pocos días o semanas (orientada al conocimiento de los productos/servicios, a cómo se venderán y cómo será la atención de posventa), permite pasar a realizar las pruebas de selección; en éstas se suelen simular situaciones de trabajo para poder evaluar cómo se desenvuelven los agentes en la interacción con el cliente, o bien se realizan contactos reales con clientes, pero con criterios más flexibles en cuanto al cumplimiento de las métricas u objetivos (o incluso bastante inferiores, como en el caso del servicio de *Ventas*). Nuestros entrevistados lograron superar exitosamente dichas pruebas y quedar seleccionados como agentes, percibiendo como sencillo el acceso al empleo.

“Pasé la prueba simulada de los casos problemáticos de clientes”, nos cuenta Severino, quien tenía 22 años y cursaba estudios universitarios de sociología al momento de ingresar en el servicio de *Atención al Cliente* de una empresa de capitales franceses, para atender una campaña de gestión de seguros de automóviles (Severino, entrevista personal con el autor, 21 de marzo de 2011). “Los call te toman rápido”, nos dice Sabrina, quien tenía 23 años y cursaba estudios universitarios de psicología al momento de ingresar en el servicio de *Ventas* de una empresa multinacional, en una campaña de venta de celulares y planes de internet. En su caso, pasó la prueba de realizar tres ventas semanales, pero fue avisada rápidamente que esos objetivos aumentarían. “No tenía experiencia, pero mostré interés y me tomaron”, señala Rosario, quien tenía 22 años y cursaba estudios terciarios de periodismo deportivo al momento de ingresar en el servicio de *Cobranzas* en una empresa argentina que realiza campañas de administración de recuperos en productos

estéticos (entrevista telefónica con el autor, 29 de diciembre de 2017). En base a los modos de selección y las pruebas recién referidos, podemos señalar que esta primera etapa laboral en los *Contact Centers* permite a los jóvenes agentes reconocer que lo decisivo para ingresar a estas empresas es una cierta actitud, tanto por mostrar interés hacia el empleo, como por demostrar que sus capacidades relacionales se adecúan al perfil del puesto de trabajo requerido.

Ahora bien, esta actitud que los agentes muestran y demuestran, es motorizada por cuestiones precedentes. Como se observa en los testimonios, entre las razones habituales para ingresar a los *Contact Centers* están las de conseguir ingresos que otorguen cierta independencia. Su particularidad aquí reside en que estos jóvenes viven una etapa de transición: suelen convivir con los padres en el hogar y generalmente realizan estudios superiores (terciarios/universitarios) que aún no han concluido –y que darán credenciales educativas valorizables en el futuro. En este sentido, ingresar al *Contact Center* implica la posibilidad de un pasaje (en el presente): permite a este tipo de jóvenes tomar cierta distancia de los padres para comenzar a adecuarse a los requerimientos de una etapa adulta en la que se necesitan ingresos para vivir provenientes de la valorización del trabajo propio. Es este “animarse a salir” al mercado laboral, que señala Rosario, el que expresa que se experimentarán situaciones sujetas a nuevas reglas, distintas a las previamente vividas.

Pruebas, peligros, sufrimientos: la gestión cotidiana del cliente

Hubo gente a la que llamé 40 veces por semana, hasta que tenían intención de pagar. Había que increparlos, ser agresivo, y eso no iba con mi carácter, me costaba mucho, pero debía cumplir metas. Como odio ser morosa, encaraba y convencía a la gente por ahí, les decía: “Pagalo, sacátelo de encima” (Rosario, *Cobranzas*, 22 años, cursa estudios terciarios).

La gestión cotidiana del cliente representa una etapa laboral en la que el perfil requerido por el puesto de trabajo se tensiona con la intensidad laboral exigida en base a métricas. Cabe entonces señalar lo común a dicha tensión en los distintos servicios: trabajar bajo la presión de una gestión directa del cliente en tiempo real y la necesidad de cumplir objetivos o metas que serán monitoreados en su totalidad y evaluados (al menos) cada semana. Los testimonios aquí presentados traslucen insatisfacciones, desgaste (especialmente mental y emocional) e incluso formas de desborde (llevando a pérdidas del control o dominio de sí mismos) comunes. Pero cabe igualmente en esta etapa dar cuenta de las diferencias de cada servicio, pues permiten captar los matices de experiencias laborales que, en tanto pruebas asociadas a determinados peligros y sufrimientos, no son idénticas.

El perfil del puesto en el servicio de *Atención al Cliente* le exige a Severino “ponerse en el pellejo del cliente” para resolver su consulta/reclamo. En efecto, como señala Evelyn, Capacitadora en una gran empresa multinacional de telecomunicaciones para distintos servicios de *Contact Centers* tercerizados, la *Atención al Cliente* se enfoca a la solución, siendo una regla estricta no terminar una llamada con un cliente si no se ha solucionado lo solicitado; así, los agentes deben estar “en el pellejo” del cliente.¹³ Ello requiere de agentes que escuchen atentamente la consulta/reclamo y sean pacientes y empáticos con el cliente ante su problema para –en el menor tiempo posible– dar una “Resolución en el Primer Contacto”, esto es, sin transferir la llamada ni generando un nuevo contacto en relación al mismo problema (COPC 2018, 107). En suma, el ejercicio de las capacidades relacionales (paciencia, empatía, escucha atenta) debe conducir a una duración de la gestión del cliente lo más acotada posible. Pareciera difícil aquí armonizar estos aspectos ante ciertos clientes. En los recuerdos de Severino se hallaba una llamada: “un médico al que no le llegaba la grúa: el tipo me dejó temblando de la manera que me encaró, no sabía qué responderle”. Este era uno de los (muchos) clientes que “te requieren como un robot”. Un aún inexperimentado Severino –esta llamada ocurrió en sus comienzos en el *Contact Center*– lo hizo temblar y no saber qué responder, y ello lo afectaba y le hacía tomarse como personal un reclamo dirigido hacia la empresa.

En el servicio de *Ventas*, Sabrina debe estar motivada para vender (manteniendo su esfuerzo a pesar de no realizar ventas) y saber persuadir a los clientes de comprar el producto/servicio que ofrece, “creándoles una necesidad” (véase Nota 18). Su rendimiento se evalúa a través de una “Tasa de conversión” que mide un porcentaje de transacciones, en este caso, llamadas iniciadas por cada venta (COPC 2018, 72). En el caso de Sabrina, realizaba más de cien llamadas por hora para intentar persuadir a (potenciales) clientes. Si bien ella “no dejaba hablar al cliente, trataba de engancharlo por todos lados” no lograba alcanzar las metas que, luego de la prueba de selección, pasaron de tres a diez ventas semanales obligatorias. Para ella, la dificultad radicaba en que los (potenciales) clientes “desconfían de las ventas”. También, en algunas ocasiones, aquellos la insultaban, lo que la llevaba a respirar profundamente al concluir la llamada e intentar auto-tranquilizarse. Todo ello le hacía pensar lo “difícil que era vender”.

Finalmente, su puesto en el servicio de *Cobranzas* le exige a Rosario dosis adecuadas de persuasión y firmeza para el cobro de las deudas de clientes que han comprado un producto estético y se han vuelto morosos para pagarlo. Aquí se evalúan, al igual que en el servicio de *Ventas*, la “Tasa de conversión”, pero aquí la ecuación analiza la totalidad de llamadas en relación a la cantidad de recuperos o cobros. Una de las compañeras de Rosario se había convertido en una suerte de agente ideal para ejercer esta tarea y cumplir con las metas de cobros exigida: “una piba re agresiva, que gritaba y asustaba a los clientes”. En este servicio no hay que “ponerse en el pellejo del cliente” ni “crear una necesidad”, sino relacionarse de manera firme con el cliente, pero en un sentido que podría deslizarse a la agresividad. Pero ante este

13. A diferencia de ello, Evelyn nos explica que el servicio de *Ventas* refiere a un “modo comercial” en el que los agentes deben “crearle una necesidad” al cliente, y tratar que acepte comprar el producto/servicio. (Evelyn, entrevista telefónica con el autor, 27 de enero de 2018).

ideal de “increpar” al cliente y “ser agresiva”, Rosario no se sentía cómoda (“no iba con mi carácter, me costaba mucho”), e intentaba convencer al cliente en sus propios términos: como ella “odiaba ser morosa”, les decía a los clientes: “Pagalo, sacátelo de encima”.

Quizás este último testimonio refleja más ajustadamente lo que deseamos enfatizar aquí. Para los agentes lo que se transita en esta etapa es la experiencia de su propia manera de ser y la posibilidad de volverla maleable para adecuarla a las reglas y métricas laborales impuestas. La gestión cotidiana del cliente no sólo implica una adquisición de nuevos saberes prácticos para realizar distintas tareas, sino también la posibilidad de ir obteniendo cada vez un mayor dominio o control de sí. En este sentido, este es el compromiso laboral (no escrito, pero) asumido por los agentes de *Contact Centers*, que en buena medida permite comprender las insatisfacciones, el desgaste y los desbordes que su trabajo supone, así como sus estrategias para defenderse de ellos y así “tranquilizarse”.

Marcas: la salida del Contact Center

Si llevabas más de un año en el call ya eras viejo, ya eras "el" viejo. Decían: “¿sabés por la que pasó este pibe?” (Severino, *Atención al Cliente*, 22 años, cursa estudios universitarios).

Para los agentes desvincularse del *Contact Center* es una de las modalidades habituales para enfrentar la intensidad de su trabajo. Esta desvinculación voluntaria o involuntaria de los agentes de la empresa se define para los *Contact Centers* tercerizados como rotación laboral, que se mide como costos (de honorarios a agencias de personal y costos de selección; de costo de “oportunidad”, y por pérdida de productividad en función de costos por “curva de aprendizaje” de los nuevos empleados contratados. Cf. COPC 2018, 95). Antes de la desvinculación de la empresa, la intensidad del trabajo se manifiesta en el ausentismo de los agentes, también medido por las normas COPC como costos: costo de horas extras necesarias para compensar la ausencia de personal, costos de personal adicional; y costos de productividad perdida por un deficiente nivel de servicio (Cf. “Costos de Ausentismo” en COPC 2018, 94).¹⁴ La posterior desvinculación produce en los agentes una sensación de alivio o “liberación” –retomando las palabras de Rosario– de un trabajo desgastante. Así, esta tercera y última etapa laboral completa el ciclo (y justifica su denominación) de la precarización por rendimiento. Al cerrarse el ciclo laboral de estos agentes en estas empresas, intentaremos precisar las marcas que el paso por los *Contact Centers* les ha dejado, en tanto huellas intangibles que no parecen fácilmente borrables.

Para Severino, este desgaste y posterior desvinculación de la empresa se explica porque el trabajo de gestión telefónica en *Atención al Cliente* “te ocupa toda la mente”, es decir, implica un alto desgaste mental y psico-emocio-

14. En este sentido, cabe decir que los procedimientos *manageriales* también programan lo aparentemente “no programable”, como las ausencias “por enfermedad, llegadas tarde y días personales tomados a último momento” (Cf. “Horas No Programadas” en COPC 2018, 100).

nal. En su caso, luego de dos años de estar empleado en el *Contact Centers*, a este desgaste se sumaba el desgaste físico por trabajar en el turno noche (de 23hs a 8hs, con un sistema de francos rotatorios), por el cual: “me iba a dormir de mañana, y al despertar no sabía el día, ni si dormí una siesta o qué”. Él intentó modificar ambos tipos de desgaste sufridos, al pedir un cambio de puesto de trabajo y de horario laboral, pero la empresa no hizo lugar a su pedido y Severino renunció. Pero se llevó con él (como marca de distinción) ser apodado por sus pares como “el viejo”, a sus jóvenes 23 años. Se le reconocía así su capacidad para soportar un trabajo desgastante por largos dos años: al menos, así se percibe un tiempo laboral extenso de permanencia en este tipo de empleo.

A Sabrina la despidieron a los tres meses de haber ingresado al *Contact Center*, por no cumplir los objetivos de venta (que, recordemos, luego de la etapa de prueba habían aumentado de tres a diez ventas semanales obligatorias). Al reflexionar sobre esta situación, Sabrina lo asume como parte de su propia responsabilidad: “me desmotivé cuando veía que no llegaba a cumplir las nuevas metas. Estaba mal yo y hacía lo que podía”. Esta desmotivación la alejó entonces del perfil exigido para su puesto de trabajo (Cf. apartado 4.2). Por su despido, no le guarda rencor a la empresa ni pensó en quejarse, ya que le “avisaron cómo era todo”. En este sentido, incluso valora que en el *Contact Center* aprendió que “si hay cosas que no te gustan te las tenés que bancar”. Ella consiguió rápidamente empleo en otro *Contact Center*, que definía como “más tranquilo”.

“Soy una persona que aguanto, aguanto, aguanto”, repite Rosario. Esta característica personal –que no parece excluyente de ella, asemejándose aquí a la de Severino– le permitió a Rosario trabajar un año en un *Contact Center* en la que la pasó “mal todo el tiempo que estuve ahí” y en el que se estresó “un montón y salía agitada”. Recién cuando logró conseguir otro empleo –al haber finalizado sus estudios terciarios y tener el mejor promedio de calificaciones– renunció a un empleo que no sentía como su “lugar en el mundo”. Parece justamente este paso (o pasaje) por los *Contact Centers* el que les permite a los agentes (re)conocer el funcionamiento del mundo laboral y mostrarles qué lugar ocupan en él. Aun cuando, en función de la precarización de dicho mundo y su particular forma en los *Contact Centers*, no sea el lugar que se quiera ocupar.

Reflexiones finales

En este artículo se analizó la relación de los jóvenes con el trabajo en Argentina, en un mundo laboral que en las últimas cuatro décadas se ha vuelto cada vez más precario. A partir del trabajo de los agentes de *Contact Centers* tercerizados, pudimos mostrar que allí se valorizan rápidamente cualidades previamente adquiridas por un determinado tipo de jóvenes de sectores urbanos con cierto nivel educativo (alfabetizados digitalmente, con habilidades cognitivo-comunicativas y capacidad de gestión de clientes). Estas cualida-

des son las que les posibilitan a estos jóvenes acceder “fácilmente” a un empleo en forma masiva. Pero el propio rendimiento exigido por el management marca un límite, una vida útil, a la permanencia de los agentes en la empresa. Si retomamos la terminología de Castel, el paso de los agentes por los *Contact Centers* tercerizados puede interpretarse como una inserción a prueba, en la que el camino que los jóvenes agentes inician en el mercado laboral se despoja de instancias formativas y se encuentra cargado de incertidumbres –diferenciándose así de una integración al mundo laboral, más estable y que incluya un proceso de aprendizaje que garantice un ascenso laboral futuro.

Asimismo, cabe remarcar que los *Contact Centers* tercerizados forman parte de tramas e interdependencias más amplias y complejas de un mundo laboral en el que las estrategias de las empresas buscan operar sin actores que obstaculicen el despliegue de sus políticas de competencia y eficiencia. En este sentido, el agente recién ingresado al mercado laboral termina siendo un fusible para aumentar la productividad, en empresas en las que el costo laboral es el principal costo operativo, y éste se disminuye a través de procedimientos de intensificación del trabajo. El eje de los jóvenes, el management y la precarización aquí propuesto intentó captar este panorama de conjunto.

En este marco, el paso de los jóvenes agentes por los *Contact Centers* tercerizados se inscribe en una lógica de precarización por rendimiento que fragiliza el vínculo laboral entre el agente y la empresa. Sin embargo, esperamos haber demostrado que dicho paso también se vuelve un pasaje, una experiencia de transición en la que los agentes viven situaciones de trabajo desgastantes en la gestión cotidiana de los clientes, que terminan por (trans)formar sus maneras de ser. Pasar este tipo de prueba cargada de peligros y sufrimientos, no sólo implica una adquisición de nuevos saberes prácticos para realizar distintas tareas. Otorga a los agentes la posibilidad de obtener cada vez un mayor dominio o control de sí. En este sentido, estas pruebas dejan marcas, que pueden incluso hacer emerger un nuevo registro en la concepción que los agentes tienen de su identidad. Dicha identidad –en correspondencia a la precarización por rendimiento experimentada– adopta la forma de agentes desgastados y desbordados, a los que se les reconoce (y ellos mismos reconocen) su capacidad de soportar y superar distintas situaciones laborales. O bien, adopta la forma de agentes que se auto-responsabilizan por no haber sido capaces de lograrlo.

Señalemos, finalmente, que nuestro caso reproblematisa ciertas fórmulas que aparecen en algunos informes sobre trabajo y juventud, que prescriben conductas adaptativas para afrontar un mundo laboral precario que se ofrece como dado: muchos de los informes de organismos y empresas multinacionales –como la OCDE, el Banco Mundial, el BID y *Manpower*, entre otros– promueven dichas prescripciones. Sostenemos, por el contrario, que los males juveniles presentes en los testimonios aquí recogidos no se superan con conductas adaptativas, sino transformando las prácticas laborales. Este artículo es, entonces, también una apuesta política que invita a poner en cuestión el funcionamiento de un mundo laboral contemporáneo cada vez

más precarizado, el cual no denota un mero contexto para el análisis de las experiencias de los jóvenes con su trabajo: vivir en él deja marcas.

Bibliografía

- Abal Medina, Paula. 2011. «Esquilmación inmediata. El dispositivo de empresas tercerizadoras de call centers en Argentina». *Revista Sociología del Trabajo*, nueva época, 72: 97-117. Acceso el 7 de diciembre de 2023. <https://recyt.fecyt.es/index.php/sociologiatrabajo/article/view/55803>
- Aneesh, A. 2015. *Neutral accent: How language, labor, and life become global*. Carolina del Norte: Duke University Press.
- Castel, Robert. 1995. *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- _____. 2010. «¿Tienen los jóvenes una relación específica con el trabajo?». En *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*, editado por Robert Castel, 111-124. Bs. As.: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020. *Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Acceso el 12 de enero de 2024. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>
- COPC. 2018. *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes para VMOs. El sistema de gestión de desempeño para Organizaciones de Gestión de Proveedores (VMOs)*. S/Lugar: COPC Inc-Kenwin. Acceso 25 de octubre 2023. https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf
- Cuevas Valenzuela, Hernán. 2015. «Precariedad, Precariado y Precarización. Un comentario crítico desde América Latina a *The Precariat. The New Dangerous Class* de Guy Standing». *Revista Latinoamericana*, Volumen 14, N° 40: 313-329.
- Del Bono, Andrea y María Bulloni. 2008. «Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina». *Trabajo y Sociedad*, 10: 1-21.
- Del Bono, Andrea y Marcia Leite. 2016. «El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil». *Cuadernos del Cendes*, 33 (93): 15-33.
- Gollac, Michel. 2011. «Los riesgos psicosociales en el trabajo». Ponencia en *Seminario Internacional dictado por Michel Gollac*, Argentina 19-

- 23/09/2011 (organizado por Min. Trabajo Prov. Bs. As./Univ. Cs. Económicas La Plata/CEIL-CONICET).
- Holman, David, Batt, Rosemary y Holtgrewe, Ursula. 2007. *The global call center report: International perspectives on management and employment*. Cornell University ILR School [Electronic version]. Acceso el 15 de noviembre de 2023. https://www.researchgate.net/publication/37151172_The_Global_Call_Center_Report_International_Perspectives_on_Management_and_Employment
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María. 2014. *Metodología de la Investigación*. [versión electrónica]. México: Mc Graw Hill.
- Hualde Alfaro, Alfredo. 2021. *Más trabajo que empleo: trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*. Tijuana: Colegio de la Frontera Norte.
- Jacinto, Claudia. 2010. «Introducción. Elementos para un marco analítico de los dispositivos de inserción laboral de jóvenes y su incidencia en las trayectorias». En *La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes. Políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades*, coordinado por Claudia Jacinto, 15-50. Buenos Aires: Ed. Teseo/IDES.
- Julián Vejar, Dasten. 2014. «La precariedad laboral, modernidad y modernización capitalista: Una contribución al debate desde América Latina». *Revista Trabajo y Sociedad*, 23: 147-168. Acceso el 15 de diciembre de 2023. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1514-68712014000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- López Ruiz, Osvaldo y Eric Moench. 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*, 6(14): 1-24. Acceso el 30 de noviembre de 2023. <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/fxx70kgr6>
- Lorey, Isabell. 2016. «Introducción». En *Estado de inseguridad. Gobernar la precariedad*, editado por Isabell Lorey, 17-30. Madrid: Traficantes de sueños.
- Meradi, Laura. 2009. *Alta rotación. El trabajo precario de los jóvenes*. Bs. As.: Tusquets.
- Moench, Eric. 2022. «Gobiernos, empresas y trabajo en la actividad de los call centers: una historia política de la reconfiguración laboral en Argentina (1994-2017)». *Trabajo y Sociedad*, 38: 401-422. Acceso el 1 de diciembre de 2023. <https://www.redalyc.org/journal/3873/387370671021/html/>

- _____. 2023. «La comunicación managerial. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de Contact Centers». *Revista Question/Cuestión* 3(74): 1-21. doi.org/10.24215/16696581e775
- Moench, Eric y Osvaldo López Ruiz. 2020. «El management de las conductas socioemocionales. Una aproximación teórica y empírica desde el caso de los agentes de Contact Centers». *Arxius de Ciències Socials*, 42, Junio: 33-47.
- Montarcé, Inés. 2018. «La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers». *Revista Latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad-RELACES*, Nº 28, Año 10: 11-22. Acceso el 5 de diciembre de 2023. <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/view/245>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2022. *Panorama laboral 2022. América Latina y el Caribe*. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Acceso el 10 de diciembre de 2023. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_867497/lang--es/index.htm
- Radetich Finilich, Natalia. 2021. «La fábrica lingüística: fronteras, cuerpos y materias en los call centers». En *Comparecen los cuerpos. Fronteras y materias*, coordinado por Maya Aguiluz Ibargüen, Cynthia Ortega Salgado y Pablo Hoyos González, 171-198. México D.F.: Univ. Nacional Autónoma de México.
- Standing, Guy. 2011. *The Precariat. The New Dangerous Class*. Londres y Nueva York: Bloomsbury Academic.
- Szokolczai, Arpad. 2004. «Experiential Sociology». *Theoria: A Journal of Social and Political Theory* No. 103, Globalizing Democracy, abril: 59-87.
- Taylor, Phil. 2010. «The missing link: analysing the global call centre value chain». Ponencia presentada en *28th International Labour Process Conference*, New Jersey, marzo de 2010.